



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

# O executivo como cultivador e transmissor de valores numa EdC -Estudo de caso-

Trabalho Final na modalidade de Dissertação apresentado à Universidade  
Católica Portuguesa  
para obtenção do grau de mestre em Economia Social

por

Ana Maria Martins dos Santos

sob

Orientação de Professor Doutor Américo Mendes e  
Co-orientação de Professora Doutora Marisa Tavares

Faculdade de Economia e Gestão  
Março 2014

## **Agradecimentos**

Agradeço aos meus pais que me ensinaram a não ficar pelas aparências, mas a procurar continuamente o caminho da transcendência pessoal.

Agradeço ao meu filho e ao meu irmão, os meus dois grandes mestres, na caminhada do aprimoramento pessoal e que sei que estão sempre lá para mim.

Agradeço a todos os que tocaram a minha vida e foram catalisadores para eu me conhecer melhor.

Agradeço à Isabel, à Ana, à Dália e à Liu que amorosamente me têm ajudado na descoberta da minha essência e me têm acompanhado na caminhada de expansão da consciência que acredito levar-nos à serenidade e à aceitação do Agora e à rendição ao Amor.

Agradeço a Deus a Abundância e os ensinamentos de UCEM.

“A escolha é entre o Amor e o medo. Entre Deus e o ego. Entre o real e o irreal”

“Que os milagres substituam todas as mágoas”

“Eu poderia ver paz em vez disso...”<sup>1</sup>

Agradeço aos meus Professores: Américo Mendes e Marisa Tavares pela sabedoria dos seus ensinamentos e pela infinita paciência ao lerem e relerem o meu trabalho, pela confiança que depositaram no meu propósito e me ajudaram a levar a bom porto.

Agradeço a Chiara Lubich : -“Nada do que é feito por amor é pequeno”.

---

<sup>1</sup> UCEM: Prefácio e livro de lições: lição 78 e 34, respectivamente.



## Resumo

O **processo de mudança** organizacional é cada vez mais influenciado pelo **líder**, que exerce importante papel na construção de espaços nas organizações, na medida em que torna possível a **facilitação** das discussões e **questionamento** do grupo.

O grande diferencial da **Economia de Comunhão** (EdC) é privilegiar a gestão de **relacionamentos** *interpessoais* e *institucionais*, em que, de acordo com as características do mercado, o papel exercido pelas suas lideranças tem fortes imbricações na **cultura** organizacional.

Pelo que o presente Trabalho Final de Mestrado (TFM) pretende analisar o papel do **executivo** como **cultivador** e **transmissor** de **valores** numa organização de EdC. Mais precisamente, quais as características que deverão ser inerentes a um líder moderno e se estas estão evidenciados na **dinâmica do líder**.

Nesse intuito abordou-se não só o enquadramento teórico actual do modelo EdC com particular incidência no caso português, assim como as características fundamentais inerentes ao líder destas organizações; mas optou-se também por efectuar uma pesquisa de terreno com o intuito de observar e validar os fundamentos teóricos apresentadas. Dessa forma procedeu-se ao estudo de caso da EdC - Faria & Irmão, Lda. recorrendo-se à entrevista estruturada, à observação e ao levantamento documental (relato de testemunhos), como técnicas de recolha dos dados.

Pelo estudo de caso e baseados nas diversas evidências encontradas, tais como: relacionamento mais humanizado, formação, empoderamento pessoal, confiança, ambiente familiar inclusivo e participativo (características que fomentam a motivação e a criatividade, e pressupõem a consciência de um “homem novo”), parece-nos que as características teorizadas como implícitas aos líderes emocionalmente livres e em que Ser é tanto ou mais importante que Fazer, são integralmente reconhecidas nos líderes da Faria & Irmão suportando como tal os alicerces teóricos deste trabalho. Isto é, onde a EdC é vivenciada em todas as suas vertentes - fiéis ao princípio da centralidade do homem, como proposto por Chiara, é possível desenvolver uma Cultura do dar (Homem Novo. Dádiva. Reciprocidade. Solidariedade) e de Liderança (Consciência. Espiritualidade. Abundância).



## Abstract

The **process of organizational change** is increasingly influenced by the **leader**, who plays an important role in building spaces in the organization in order to **facilitate** discussions and group **questioning**.

The great advantage of an **Economy of Communion** (EoC) is that it privileges the management of *interpersonal* and *institutional* **relations**, in which, and according to the specifics of each market, the role exerted by the leader has a deep impact in organizational **culture**.

Therefore this disseration (TFM) intends to analyze the role of the **executive** as both a **cultivator** and a **transmitter** of **values** in an EoC. More precisely, we intend to identify which features should be inherent to a modern leader and whether these are highlighted and observable in the **leader dynamics**.

With this in mind an approach was devised that addressed not only the current theoretical framework of the EoC model with particular focus on the portuguese reality, as well as the fundamental characteristics inherent to the leader of these organizations; but also field research was conducted with the intent to identify and validate the theoretical foundations presented. In that sense, the case study of the EoC - Faria & Irmão, Lda. is presented, with the help from several data collection techniques employed, such as, a structured interview, observation and a documentary survey (reporting testimony).

Based on the case study analyzed and the various evidence found, such as: more humane relations, training, personal empowerment, trust, inclusive and participating family environment (characteristics that foster motivation and

creativity, and presume a conscient awareness of a "new man"), it seems that the theorized characteristics that are implicit to emotionally free leaders where Being is as important, if not more, as Doing, are fully recognized in the leaders of Faria & Irmão, thus supporting the theoretical foundations of this work. That is, where the EoC is experienced in all its facets - under the principle of the centrality of man, as proposed by Chiara - it is possible to develop a Culture of giving (New man. Gift. Reciprocity. Solidarity) and Leadership (Consciousness. Spirituality. Abundance).





## **Lista de siglas abreviaturas**

**ACP** - Automóvel Clube de Portugal

**ACEGE** - Associação Cristã de Empresários e Gestores

**Aeaec** - Associação das empresas EdC na Argentina

**Aecom** - Associação das empresas EdC no Congo

**Aedc** - Associação das empresas EdC em Portugal; Associação das empresas EdC em Espanha

**Aiec** - Associação Internacional EdC

**Aipec** - Associação das empresas EdC em Itália

**AMU** - Associação Acção por um Mundo Unido Onlus (ONG)

**Apiccaps** – Associação Portuguesa da Indústria de Calçado e Componentes

**Aurore-EdeC** - Associação das empresas EdC em França

**B&S** - Bens e Serviços

**C.C.F.** – Certified Coaches Federation

**CIRIEC** - Centre International de Recherches et d' Information sur l' Economie Publique, Sociale et Coopérative

**CNIS** - Confederação Nacional das Instituições de Solidariedade

**CV** - Carta Encíclica “Caritas in Veritate”

**E.C.I.T.** - Expertise Coaching International Training

**EdC** - Economia de Comunhão

**EoC** - Economy of Communion

**Eocassoc** - Economy of Communion Association (América do Norte)

**EMES** - Emergence of social enterprises in Europe (European Research Network)

**ESS** – Empresas de Economia Social e Solidária

**IHU** - Instituto Humanitas Unisinos

**MF** - Movimento dos Focolares

**INE** - Instituto Nacional de Estatística

**IPSS** - Instituição Particular de Solidariedade Social

**OES** - Organizações de Economia Social

**Nertei** - Núcleo empresarial da região de Leiria

**PAII** - Programa de apoio integrado a idosos e/ou dependentes

**QE** - Coeficiente de Inteligência Emocional

**QI** - Coeficiente de Inteligência Intelectual

**QR** - Coeficiente de Inteligência Relacional

**QS** - Coeficiente de Inteligência Social

**TFM** - Trabalho Final de Mestrado

**UCEM** – Um Curso em Milagres

**UDIPSS** – União das Instituições Particulares de Solidariedade Social

# Índice

<b>Agradecimentos</b>	ii
<b>Resumo</b>	iv
<b>Abstract</b>	vii
<b>Índice</b>	xii
<b>Índice de Gráficos</b>	xvi
<b>Índice dos Anexos e das Tabelas</b>	xviii
<b>Introdução</b>	20
<b>Capítulo 1- Enquadramento Teórico</b>	25
1. Introdução	25
2. Economia de Mercado e suas incongruências	29
3. Economia Social e Solidária e Organizações de Economia Social	35
3.1. O que é uma Organização de Economia Social e Solidária (ESS)?	43
3.2. Instituições Privadas de Solidariedade Social (IPSS) v Empresas de Economia de Comunhão (EdC)	47
4. Organizações de Economia de Comunhão. Como nasceu a Economia de comunhão? Raízes, carisma, espiritualidade. Princípios da Doutrina Social da Igreja versus Princípios da EdC.	51
4.1. Espiritualidade das EdC. A Doutrina Social da Igreja, as empresas e os gestores EdC.	52
4.2. Economia de Comunhão (EdC). O que é a Economia de Comunhão (EdC)?	

Princípios e valores. Análise relacional. O homem como centro.	57
4.3. Linhas para conduzir uma EdC e o Empreendedorismo	58
➤ O negócio EdC e o Empreendedorismo	65
➤ A cultura da partilha e a sua diferenciação com o assistencialismo	67
➤ Dom e Ecumenismo	70
5. Ecosistema da Economia de Comunhão no Mundo e em Portugal: análise de relatórios desde 2008 a 2012 e análise da difusão/evolução da expansão em Portugal	74
5.1. Breve História-Difusão e geografia do Universo EdC	76
5.2. Cidades e Pólos-conceitos	81
5.3. Difusão da EdC em Portugal e a cidadela Arco-Íris	83
6. A figura do LÍDER. Que características deve ter um executivo de uma organização em EdC? Inteligência Relacional/Social versus Intelectual, Emocional e Espiritual/carisma. Liderar é diferente de Gerir.	89
6.1. Os ingredientes da felicidade	89
6.2. A liderança e a Inteligência Relacional/Social (QR)	91
6.3. A liderança e a Inteligência Emocional (QE)	93
6.4. A liderança e a Inteligência Espiritual (QS). O líder carismático	102
6.5. Qualidades de um líder	105
<b>Capítulo 2- Abordagem Empírica</b>	<b>109</b>

1. Introdução	109
2. O estudo de caso como método de investigação	110
3. Entrevista individual: o modo de acesso à visão dos líderes	110
4. Parâmetros a considerar na análise da Gestão de Recursos Humanos e de Desenvolvimento Pessoal no estudo da EdC- Faria & Irmão, Lda.	111
5. A EdC- Faria & Irmão, Lda.	113
5.1. História, Missão, Valores e Responsabilidade Social	113
5.2. Descrição da Actividade e Evolução das Vendas/EBITDA	114
5.3. Visita à fábrica de Leiria	117
5.4. Organograma	119
 <b>Capítulo 3- Análise de resultados e detecção de diferenças relevantes entre EdC e outras empresas</b>	 121
 <b>Capítulo 4- Conclusões e Recomendações</b>	 127
➤ Conclusões	127
➤ Inferências e Recomendações	129
➤ Desafio	130
 <b>Referências Bibliográficas</b>	 135
<b>Anexos</b>	152
<b>Tabelas</b>	232



## **Índice de Gráficos** (dentro do corpo do trabalho)

- Gráfico I: Contribuições recebidas (2008-2012)
- Gráfico II: Aplicação das Contribuições das Empresas (2011/2012)
- Gráfico III: Aplicação das Compensações Pessoais (2011/2012)





## **Índice de Anexos e de Tabelas** (no final do trabalho)

### **Índice de Anexos**

- Anexo I: Descrição elaborada da Cultura da EdC, em entrevista, por um dos irmãos Faria (blog dos focolares)
- Anexo II: Entrevista com o Dr. Acácio Faria no dia 08/11/2013 nas instalações de Leiria
- Anexo III: Guião de Entrevista aos donos de EdC
- Anexo IV: Guião de Entrevista aos executivos de EdC
- Anexo V: Guião de Entrevista aos empregados de EdC
- Anexo VI: Guião de Entrevista a Entidades exteriores à EdC
- Anexo VII: Guião de Observação de dados na EdC (a criar após entrevistas)
- Anexo VIII: “Carteira de Identidade” da Economia de Comunhão
- Anexo IX: Utilização de recursos e âmbito das Ajudas
- Anexo X: A EdC e o telescópio - Pólos industriais
- Anexo XI: *A Biologia do Pensamento*-Bruce Lipton- entrevista
- Anexo XII: Gregg Braden Conversation with Michael Neill (Hay House Summit: 1-10 June 2013) and his book: *Deep Truth: Igniting the Memory of Our Origin, History, Destiny, and Fate* (October, 2012)

### **Índice de Tabelas**

- Tabela I: Mudança do paradigma pela reformulação de conceitos
- Tabela II: Resumo dos aspectos essenciais da economia de comunhão
- Tabela III: Contribuições das Empresas (2011/2012)
- Tabela IV: Compensações Pessoais (2011/2012)
- Tabela V: Liderar é diferente de gerir
- Tabela VI: Pessoas entrevistadas
- Tabela VII: Dados da actividade da Faria & Irmão (2009/2012 - ver anexo II)



## Introdução

Neste estudo, pretendem-se estabelecer **pontes** da “**economia do ter**” para a “**economia do dar**”, sendo que os principais agentes de mudança são a **consciência** e a **atitude** do **homem**, a começar pelo **líder**, com o seu exemplo de vida e as suas boas práticas na organização. Nele se pretende analisar o papel do **executivo** como **cultivador** e **transmissor** de **valores** numa organização de **Economia de Comunhão** (EdC), com base nos seguintes vectores:

- ter como essência da **estratégia** no processo de desenvolvimento da empresa, a **espiritualidade de comunhão**;
- aprender com o passado, mas estar sempre livre para viver intensamente o **presente**;
- possuir, como referência, os **valores da EdC** para o **desenvolvimento pessoal** e, pelo exemplo, **transmitir** isso a todos aqueles que estão ao seu redor;
- **formar** as pessoas para que entendam as vantagens de se manterem **unidos**.

Este estudo foi-se desenvolvendo à medida que fomos seleccionando os referenciais teóricos e os cruzámos com as práticas EdC, nomeadamente no que concerne aos valores dos seus gestores/líderes. A estrutura deste trabalho segue esse percurso de investigação: inicia-se com a referenciação teórica, continua com a abordagem empírica, detém-se na apresentação e discussão de resultados e finalmente termina com as conclusões.

Convidamos agora o leitor a percorrer os quatro capítulos deste trabalho.

O primeiro capítulo dá a conhecer o enquadramento teórico em que se insere a temática acima descrita. Nele se referem as características expansionistas e as

incongruências da Economia de Mercado, cujas consequências (disparidades e assimetrias) criam a urgência em descobrir **soluções inovadoras** que resolvam os problemas das franjas marginalizadas, reconhecendo-se que nem a filantropia nem mesmo o Estado Social conseguirão fazer face ao seu agravamento. Daí, o surgimento da Economia Social e Solidária (ESS) e, em particular, das empresas de **Economia de Comunhão** e de outras empresas que põem em relevo a **centralidade do homem**, visando uma economia ao serviço do homem e, não o inverso. Tendo-se escolhido fazer uma pequena comparação entre IPSS e empresas de EdC por nos parecer elucidativo daquele princípio. Ambas tentando responder aos problemas das franjas marginalizadas. As IPSS como prestadoras de serviços às franjas marginalizadas e ainda numa perspectiva de assistencialismo e as EdC como exemplo de inclusão das pessoas no processo económico, contando com elas de forma inclusiva.

A proposta é apresentar a economia de comunhão na liberdade-EdC, uma experiência de gestão empresarial que nasceu no Brasil em 1991 e de cuja expansão e forma de funcionamento no mundo fazemos uma breve súmula. A EdC toma como base princípios e fundamentos da **cultura da partilha**, e o *trabalho humano* como um dos caminhos para a *sacralidade*, o que se torna um desafio significativo para os **empresários** que *aderem à proposta em liberdade* e actuam numa economia de mercado capitalista. Os **lucros**, tradicionalmente considerados como propriedade legítima dos patrões ou dos accionistas, tornam-se *recursos* para um método bem definido que se constitui pela **fraternidade universal** (espiritualidade da unidade), pela **produção** como uma questão ao mesmo tempo **técnica** e **moral** e pela *interdependência* entre produção, consumo e ecossistema. Pelo que o estudo das características do empresário, que neste trabalho equiparamos indiscriminadamente a líder ou a executivo, tornam-se de primordial importância. É assim que entendemos necessário ter em conta a evolução conceptual de liderança, identificando as

características e o papel do líder nas suas várias dimensões, através das suas **acções e comportamentos**, num **processo de mudança** organizacional, no actual contexto social e económico. Partindo-se do princípio de que qualquer mudança para acontecer tem origem no interior de cada ser humano, abordam-se diversos conceitos, tais como: ingredientes da felicidade (motores de mudança) e diferentes tipos de inteligência, com relevância para a inteligência emocional e a inteligência espiritual e por essa via se chegam às principais características que devem ser inerentes a um líder.

O segundo capítulo do trabalho dá a conhecer a abordagem que mobilizámos para realizar a parte empírica deste estudo. Iniciamo-la com a caracterização da metodologia utilizada para a sistematização dos dados emergentes do terreno, recorrendo ao estudo de caso da EdC - Faria & Irmão, Lda. como método de investigação. E optando pela visita à fábrica de Leiria (sede) e pela entrevista individual ao Dr. Acácio Faria, como forma de acesso à visão dos líderes daquela EdC. Para isso, com base nas características do líder apuradas no capítulo 1, foram definidos os parâmetros a considerar na análise da Gestão de Recursos Humanos e de Desenvolvimento Pessoal da EdC - Faria & Irmão, Lda., com base nos quais foram elaborados guiões de entrevistas aos *stakeholders* e uma lista de factos a observar durante a visita à Faria & Irmão que, mais tarde, será substituída por testemunhos relatados pelo Dr. Acácio Faria. Dessa visita, recolhem-se dados que permitem a elaboração de uma breve descrição do Grupo Faria & Irmão, desde a sua história, missão e valores à descrição da actividade e à sua estrutura organizacional.

O terceiro capítulo é totalmente dedicado à apresentação e discussão de resultados da Faria & Irmão, obtidos através da entrevista, pela observação directa na fábrica de Leiria (sede) e pela análise de documentos - testemunhos

relatados pelo Dr. Acácio Faria a que já nos referimos no capítulo anterior. Chamamos a atenção do leitor para o facto de toda a informação ter sido obtida através da mesma fonte, não tendo sido possível aplicar o método da saturação. Tivemos de nos cingir aos recursos que nos foram postos à disposição, mas confiamos no entanto, na idoneidade da fonte de informação (Dr. Acácio Faria).

O quarto e último capítulo é dedicado à apresentação de conclusões, porventura já perceptíveis no capítulo anterior bem como do enquadramento teórico elaborado no primeiro capítulo, mas aqui descritas e clarificadas de modo destacado, cumprindo a intencionalidade do nosso estudo.

Conclui-se que liderar é de alguma forma ousar ser diferente e inovador. Uma visão que se harmoniza com os conceitos de **homem novo**, com a **expansão de consciência** e com o novo conceito de **liderança** impregnada de **inteligência relacional/social, emocional e espiritual**, basilares ao próprio conceito de EdC. No mundo actual, em que **a inovação** e o **empreendedorismo** se têm vindo a destacar como factores de diferenciação e de sucesso e em que o **social** assume cada vez mais primordial relevo, consideramos que a visão de Chiara foi bem premonitória do que viriam a ser as correntes de mudança na **consciência social**, individual e colectiva, e das tendências de uma nova economia que se pretende mais justa e equitativa e preocupada em defender **o bem comum**.

Finaliza-se com um convite a reflectir sobre a evolução deste modelo EdC numa consciência ainda mais alargada de **dar e receber**, sendo que, em cultura de **abundância** (atitude mental de olhar para as coisas), **quem dá é o primeiro recipiente da dádiva** (eu dou-me e recebo-me). Pretende-se igualmente deixar o mote para eventuais futuros trabalhos que tenham como objectivo identificar os alicerces de uma nova teoria económica em que a **consciência** fosse o bem mais precioso e a base de uma nova cultura do “dar e receber”.





# Capítulo 1

## Enquadramento Teórico<sup>2</sup>

### 1. Introdução

A centralidade do Homem nas organizações e a expansão da Consciência estão no âmago deste trabalho.

“Na vida, como nas organizações, o que é realmente importante, não tem de ser intenso, nem extraordinário, nem tão pouco inteligente... Apenas, tem de ser verdade...”<sup>3</sup>.

Como refere Chopra (2011), todos têm um lugar dentro de si que é a **fonte** de tudo o que dá sentido às suas vidas- **a alma**. E é para aí que os grandes líderes se viram em busca de respostas para todas as perguntas importantes, independentemente do credo ou religião.

“A Liderança tem sido tema de pesquisas nos mais diversos campos do conhecimento humano, desde a década de 30 do século XX”<sup>4</sup>. E, embora

---

<sup>2</sup> Mendes (2005, 2010a, 2011a). As ideias expostas neste capítulo baseiam-se, sobretudo nos ensinamentos e leituras recomendadas por Mendes, no Mestrado de Economia Social 2010/2011. Pelo que, apesar de ter havido uma escolha criteriosa de conteúdos e uma rearrumação de ideias face aos temas a desenvolver, não foi possível evitar que muitas das ideias expostas resultem muito mais de citações (nem sempre assinaladas) do que de frases originais.

<sup>3</sup> Castro (2011)

<sup>4</sup> Professor Anderson Lopes – <http://www.aegconsultoria.com.br/uniplan/materiais/lideranca.pdf>;  
[http://www.aedb.br/seget/artigos05/341\\_Corpo.pdf](http://www.aedb.br/seget/artigos05/341_Corpo.pdf); Drucker (1998)

houvesse muitos livros e artigos ilustrando a "boa" liderança antes desse período, não passavam de filosofias e sugestões não muito sustentadas.

Só a partir dessa data, as pesquisas e a literatura sobre liderança evoluíram para um corpo de teorias. Teorias<sup>5</sup> que começaram a apontar para que o processo de mudança organizacional seja cada vez mais influenciado pela figura do líder.

Stoner e Freemam<sup>6</sup> referem que os traços e características pessoais dos líderes **eficazes** começaram por estar inicialmente focados no **fazer** e nas necessidades da organização (teoria de abordagem **funcional** básica), evoluindo de seguida para uma abordagem **estruturalista** (líder de personalidade flexível e com capacidade de resiliência e desejo de realização), e só mais tarde, para uma teoria de liderança **contingencial** (líder de personalidade adaptativa, determinando a atitude a tomar de acordo com as circunstâncias). Pelo que, os estilos de liderança terão evoluído de um estilo autocrático para um estilo democrático e, com a descentralização e delegação das funções e a conquista de direitos e liberdade do homem, para um estilo participativo nas decisões e nas responsabilidades, visando uma maior auto-realização do indivíduo.

Actualmente, o líder é definido<sup>7</sup>, cada vez mais, como um agente de mudança, como um facilitador das discussões e do questionamento dos grupos, constituindo-se como um diferencial crítico de competitividade nas organizações (teoria **situacional**: atributo psicossocial complexo-capacidade de fazer acontecer).

---

<sup>5</sup> Arruda (s/data), ver site Teses EdC

<sup>6</sup> Stoner e Freemam (1999 apud Arruda (s/data)

<sup>7</sup> Hersey e Blanchard (1986) apud Arruda (s/data)

Com este trabalho, procuramos colocar a tónica e chamar a atenção para que a **fonte do sucesso** de um líder não está tanto no **fazer**, mas no **ser** (patamar de consciência) <sup>8</sup>.

A economia é uma **ciência social**<sup>9</sup> que estuda como o indivíduo e a sociedade **decidem** utilizar recursos produtivos **escassos** (pressuposto), na produção de **bens e serviços**, de modo a distribuí-los entre as várias **pessoas** e **grupos** da sociedade, com a finalidade de satisfazer as **necessidades** humanas, o que implica que o seu estudo se debruce sobre:

- A tomada de decisões individuais
- As interacções entre pessoas
- O funcionamento da economia como um todo

Se a **economia é uma questão de relações humanas** e o **mercado**, na opinião de Luigino Bruni<sup>10</sup>, tem desempenhado um **papel de mediador** (para evitar a **ameaça da ferida em relação ao outro**), pretende-se demonstrar o quanto uma pequena ênfase na **centralidade do homem** versus mercado e nos diferentes **valores** que se podem atribuir às coisas, bem como quanto através de uma **educação** visando aumentar a **criatividade** e uma mudança de **consciência**, nomeadamente através do investimento em ferramentas de **empoderamento pessoal**, poderão mudar as relações entre as pessoas, entre os factores de produção e entre estes e o mercado e contribuir para uma **mudança de atitude** perante a noção de **satisfação pessoal** e **bem-estar**, não necessariamente focada apenas no lucro.

---

<sup>8</sup> Chopra (2011). Covey (1998 e 2004)

<sup>9</sup> Mendes (2010c, 2011a)

<sup>10</sup> Bruni (2010; s/d). Notícias e entrevistas no site do focolares: <http://www.edc-online.org>

Isto é, **se queremos que o mercado se torne num factor de inclusão** para os de fora, devemos **construir pontes** que conduzam para **comunidades autênticas**.

Para construir essas pontes precisamos das **organizações** que trabalham com uma lógica diferente, baseada nos **valores, e não apenas no lucro**<sup>11</sup>.

Mas primeiro há que **educar (homem novo)** para **humanizar** as relações entre os diversos intervenientes no mercado e não tanto mudar as leis pelas quais se rege a economia de mercado<sup>12</sup>.

---

<sup>11</sup> Azevedo (2010)

<sup>12</sup> Sites e blog da EdC e Lubich (2004a:54)

## 2. Economia de Mercado e suas incongruências

“A relação de mercado é um mecanismo poderoso de aproximação entre pessoas e organizações. Com efeito, ela aproxima potenciais **vendedores** e **compradores** com **vantagens mútuas** a explorar, ou seja, consumidores com disponibilidades para pagar acima do mínimo que os vendedores precisam receber para serem viáveis e vendedores com capacidade para vender a preços que não excedam as disponibilidades para pagar dos consumidores<sup>13</sup>.”

Porém, ao mesmo tempo em que aproxima e inclui compradores e vendedores nas condições atrás referidas, o mercado **exclui** os que **não são capazes** de fazê-lo, isto é:

- exclui os **compradores** sem **meios** que lhes permitam **pagar** o que os vendedores determinam, ou podem aceitar receber;
- exclui também os **vendedores** que não conseguem encontrar compradores com disponibilidade para pagar os **preços** (de reserva) que precisam praticar para serem **viáveis**.

De facto, os vários mecanismos de retroacção positiva gerados por fenómenos como a **globalização**, que alimentam a **expansão** da economia de mercado, também podem agravar as disparidades entre “pobres” e “ricos”, se não houver processos que as contrariem.

Isto é, nem sempre um aumento considerável da produção e do consumo de bens e serviços se faz necessariamente acompanhar de um processo de redução, também considerável, dos níveis de pobreza (carácter multidimensional)<sup>14</sup>.

---

<sup>13</sup> Mendes (2005)

<sup>14</sup> Fernandes (2010), apud: Gordon (2000); Hills (2002); Sen (2000); Silver (1995). Crivelli (2012a)

Por outras palavras, aos “**círculos virtuosos**” de riqueza andam quase sempre associados “**círculos viciosos**” de pobreza.

Em resumo, o mercado tem uma natureza **expansiva**, uma vez que está assente numa série de “ciclos virtuosos”, que têm por base os seguintes pressupostos: as **Economias de Aprendizagem**, as **Economias de Escala** e as **Economias de Aglomeração**.

O sistema de mercado tem a sua origem na **especialização do trabalho**, sobretudo nas actividades industriais<sup>15</sup>. A alta especialização do trabalho origina Economias de Aprendizagem, uma vez que, quanto mais se pratica uma tarefa de produção, maior qualidade se atinge, podendo aumentar a quantidade produzida. Este aumento de produtividade provoca Economias de Escala, uma vez que se produz com cada vez menores custos unitários. Este facto, aliado à constituição de grupos de pessoas e de indústrias que começam a trabalhar juntos, devido à especialização, cria Economias de Aglomeração onde, pelo facto de se trabalhar em proximidade, se diminuem os custos e se potenciam criatividade e nova produção.

Todos estes processos são motivadores de novas transacções e estimulam o consumo, sendo uma das explicações para a natureza expansiva do mercado e para o seu predomínio sobre outros modelos económicos.

Para além do descrito, o mercado beneficiou com o aumento do uso da **moeda**, o que aumentou exponencialmente o número de **transacções** possíveis, e da abertura ao crédito.

---

<sup>15</sup> Smith (1776)

A esta natureza expansiva do mercado, temos de acrescentar mais alguns factores que ajudaram a torná-lo global<sup>16</sup>:

- O surgimento das **novas tecnologias da informação** que permitem uma maior rapidez nos mercados financeiros e potenciam cadeias de produção e distribuição à escala mundial;
- E a primazia de alguns **direitos humanos** e de sistemas de **governo democrático** que colocaram a tónica em direitos como a liberdade de opção e de acção, a liberdade de expressão e o direito à propriedade privada.

Mas já referimos que em oposição aos ciclos virtuosos, se vão gerando mecanismos de retroacção negativa, ciclos viciosos (*poverty traps*) que vão provocando exclusão, dificultando a inclusão económica e social dos excluídos pelo sistema de mercado.

Assim:

- Em contraponto às **Economias de Escala**, que incluem, temos o efeito de **Barreiras à Entrada**. Este fenómeno explica-se devido à predominância das empresas que, beneficiando das ditas economias de escala, acabam por dominar o mercado, dificultando a entrada de novos actores no seu campo de acção.

Estas barreiras podem ser de **cariz económico** (quando quem entra tem de pagar preços mais elevados pelos mesmos benefícios, por exemplo), de **cariz legislativo** e burocrático (quando a legislação e os processos são demasiado burocráticos e difíceis de aceder para alguém que está por fora) ou de **cariz social** (quando um meio é muito fechado e os principais actores já se conhecem e já criam um núcleo de relações sociais onde é difícil entrar, por exemplo), entre outros.

- Por oposição às **Economias de Aglomeração** temos os **Efeitos de Vizinhança**. Estes são **externalidades negativas** que advêm do facto de uma comunidade ser penalizada pelas atitudes de um indivíduo. Referimo-nos, por exemplo, à

---

<sup>16</sup> Stiglitz (2002)

criação e manutenção de estigmas face a empreendimentos e indivíduos de bairros sociais com fama de violência ou de actividades ilícitas. Para estes indivíduos, o mercado é menos inclusivo, uma vez que os ciclos viciosos tendem a perdurar e a autoconfiança dos mesmos é abalada para proceder à mudança.

- Em contraponto às **Economias de Aprendizagem**, temos os efeitos de **desaprendizagem social** ou **efeito de Pigmalião**, relacionado com a multiplicação das desvantagens iniciais através da propagação e mimetização de atitudes consideradas desviantes por parte da sociedade, geralmente associadas à ausência, ou ao desrespeito contínuo, das normas sociais, o que dificulta, ou impede mesmo, a inclusão nas regras do mercado.

Apesar da expansão de mercado ser um processo contraditório, a relação de mercado é o modo de transacção económica predominante em todos os regimes democráticos actualmente existentes. Ora, o tipo de valor que as pessoas dão às coisas nessa relação (valor de troca) reduz a pluralidade de características que distinguem os objectos a uma unidade de medida comum (comensurabilidade), a unidade monetária.

A este tipo de valorização das coisas, tende a associar-se uma valorização das acções humanas de tipo utilitarista, isto é:

- O que interessa na valorização de uma acção é as suas consequências para quem a pratica, ou para outras pessoas, não as disposições de carácter dos agentes, ou a sua realização em ordem a princípios que não olhem às consequências para quem as pratica;
- Aceita-se também que se possa comparar e trocar mais bem-estar para uns por menos bem-estar para outros, resolvendo-se o problema destes



através do pagamento de compensações, ou deixando-os mesmo sem compensação se não tiverem direito a tal.

Não admira, pois, que, como reacção a estes reducionismos no plano da valorização das coisas e das acções humanas, tendam a surgir comportamentos que procurem minimizar as consequências nefastas do valor de troca e da ética utilitarista e se opte por outras formas de valorização dos bens e serviços que primem pela dignidade humana, tais como:

- “valor de troca simbólica”- valor que o possuidor do objecto lhe atribui quando o oferece como dádiva a outras pessoas;
- “valor estético”- valor das coisas ou das acções, essencialmente pelas emoções que elas geram;
- “valor identitário”- valor do objecto enquanto elemento definidor da identidade de uma pessoa, de um grupo de pessoas, de uma localidade ou de outras áreas da realidade;
- “valor eudemónico”- valor que o possuidor do objecto lhe atribui em função do contributo (positivo ou negativo) para a realização da sua “felicidade” pessoal.

Pelo que se pode concluir que, se bem que a relação de mercado, com o seu carácter expansionista, pareça ser o mecanismo mais poderoso para dar corpo ao projecto divino para a Humanidade, que inclui a abundância e a diversidade de bens materiais, para o consumo humano<sup>17</sup>, é também uma obra que não tem só este lado “divino” ou “luminoso”, mas tem também as suas “sombras”,

---

<sup>17</sup> Genesis 2, 8-9, ver Bíblia Sagrada

algumas delas potencialmente infernais<sup>18</sup>, como é próprio da dualidade em que vivemos:

- A geração permanente de formas variadas de exclusão que podem degenerar em conflitos violentos ou em enormes operações de organização da aparência como acontece na “acomodação pelo espectáculo”;
- A redução das coisas e das acções humanas a uma forma de valor unidimensional e permutável que pode ser em prejuízo da construção de laços pessoais e comunitários, da fruição sadia das nossas emoções e do respeito da dignidade e da identidade de cada pessoa ou grupo humano.

Pelo que, segundo Mendes (2005), a resposta viável e desejável às “sombras” da globalização passa por aproveitar as suas “luzes” e agir, em permanência, para combater essas “sombras”.

O que poderá passar pela **promoção de relações de doação**, em que os bens ou serviços de transacção são valores de **troca simbólica**. E em que o **respeito da dignidade e a identidade** das partes envolvidas na relação (indivíduos ou grupos de pessoas) passem a ser relevantes.

Basicamente seja possível **incluir os excluídos** da relação de mercado e reconstruir os **laços pessoais e comunitários** que o valor de troca e o utilitarismo possam ter destruído ou debilitado, valorizando **os bens relacionais** em lugar dos materiais<sup>19</sup>.

---

<sup>18</sup> Mendes (2005)

<sup>19</sup> Bruni (2006), apud Mendes (2011a)

### 3. Economia Social e Solidária e Organizações de Economia Social

Face à crise Mundial, à perda de valores, à transformação da sociedade e das suas necessidades e à convicção de que a Economia de Mercado continuará sempre a incluir uns e a excluir outros, enquanto não for olhada de outra forma, e que nem a filantropia nem mesmo o Estado Social conseguirão fazer face a todas as falhas de mercado, disparidades e assimetrias por ele geradas, cada vez é mais urgente descobrir **soluções inovadoras** que resolvam os problemas das franjas marginalizadas.

Talvez seja a altura, como defendem alguns estudiosos<sup>20</sup> de outras formas de abordagem de mercado, de reafirmar a Economia Civil como uma corrente do pensamento social moderno que permaneceu, ideologicamente, encoberta pelo liberalismo económico.

No século XVIII, ao mesmo tempo em que Adam Smith teorizava sobre “a mão invisível”, Genovesi<sup>21</sup> defendia e ressaltava a importância da “**fé pública**” (ou confiança mútua), que segundo ele, é **socialmente construída** como condição essencial para o desenvolvimento económico e social.

Nas últimas décadas tem-se assistido a novas abordagens de mercado e ao ressurgimento de outras que tinham caído em desuso tais como, por exemplo, as Cooperativas agrícolas.

A economia social e solidária, o microcrédito e as empresas de Economia de Comunhão, entre outras, ganham cada vez mais adeptos e conceitos que põem em relevo a **centralidade do homem** ganham destaque crescente.

---

<sup>20</sup> Bruni; Zamagni, (2010). Pompermayer (2010). Leite (2007)

<sup>21</sup> Genovesi [1765-67] (2005)

Concretamente em Portugal, a Comissão Nacional de Justiça e Paz, em Novembro de 2010, de que era protagonista a Dr.<sup>a</sup> Manuela Silva<sup>22</sup>, pôs a circular uma *Petição para uma nova economia*, onde se podia ler o seguinte:

“Há que abrir espaço a correntes teóricas, com propostas diferentes, que precisam ser debatidas. Este debate ajudará a descobrir políticas que compatibilizem medidas de curto prazo com estratégias de desenvolvimento a prazo; que **promovam o emprego e a valorização do trabalho humano**, abdicando de desregulamentações contraproducentes do mercado de trabalho destinadas a transferir custos para os trabalhadores; que levem a economia a produzir bens e serviços que satisfaçam as reais necessidades humanas que reindustrializem, garantindo a **sustentabilidade ambiental**; que combinem eficiência com igualdade substantiva, promovendo a **participação motivada de todos**; que **aproveitem as potencialidades dos mercados** e ao mesmo tempo **limitem a sua expansão para o campo dos bens e serviços públicos**; que assegurem a **ética dos negócios**; que coloquem o **sistema financeiro ao serviço da economia de todos**.”

“A crise em que nos encontramos abre caminho a que se equacionem no desenho de futuras estratégias de desenvolvimento as potencialidades **de inovação em matéria de economia social** e desenvolvimento local bem como se encarem **reformas do conceito de empresa**, generalizando as tradições de participação de todos os seus actores na gestão, tal como acontece em muitas economias avançadas, de modo a nela incorporar as exigências que decorrem de uma maior **democratização da economia**.”

---

<sup>22</sup> Silva (2010a)

O vasto domínio da Economia Social e Solidária <sup>23</sup> (definições que por simplificação, optámos equiparar) fundamenta-se na ideia inalienável da dignidade da pessoa humana, tal como consagrada na declaração dos direitos humanos, em que o direito se sobrepõe à força, isto é, em que o sistema económico, jurídico e o próprio governo estão baseados na prevalência da justiça sobre o poder. Uma economia, que provendo uma base firme para um desenvolvimento mais equitativo e sustentável, pretende resolver não só problemas conjunturais, mas também de médio e longo prazo no que se refere aos excluídos pela economia de mercado.

Um dos temas fundamentais para o sistema económico<sup>24</sup> prende-se com os **objectos das acções humanas** relevantes para a actividade económica, mais precisamente, com os conceitos de **bens** e **serviços**.

Com o conceito de **bem** e de **serviço**, há duas características que são **eminentemente sociais** e que nos interessa reter:

- Serem objectos ou actos a que os seres humanos dão **valor/es**;
- Existirem no quadro de um determinado **modo de apropriação** por parte dos seres humanos.

Natureza **eminentemente social** por demais evidente no conceito de **serviço**, uma vez que serviço tem que ver com a **pessoa que o presta, fazer** alguma coisa **para si própria** ou para **outros**.

Por sua vez, como prestar um serviço é **agir** e no agir há sempre alguma influência dos **valores morais do agente** (a pessoa acha que agiu bem ou mal) e

---

<sup>23</sup> Resico (2012). Monzon (2008)

<sup>24</sup> Mendes (2010c e 2011a)

das **normas sociais** a que está sujeito (as outras pessoas acham que a pessoa em questão agiu bem ou mal), também resulta logo a partir daqui que existe uma **relação estreita** entre **Economia** e **Ética Individual** e **Social**<sup>25</sup>, ou seja, uma relação entre as **acções de natureza económica** e as questões **do que é considerado bom pelo indivíduo** que age **para si próprio** e **para os outros** e do que a **sociedade**, nas várias organizações que a compõem e nas que a dirigem, também **considera bom para a colectividade**.

Recapitulando, os conceitos de “**valor**” que mais nos irão ser úteis neste estudo e que já foram abordados no ponto anterior (2.) são:

- O valor de **troca** (inclui o valor de **uso** - para que serve o bem) definido pela sua comensurabilidade (uma só unidade), permutabilidade e funcionalidade (comparabilidade e transitividade) e ligado aos **bens privados** transaccionados preferencialmente na economia de mercado;
- O valor de troca **simbólica**, ligado ao conceito de **dádiva** (valorizam-se as coisas ou as acções como forma de criarem ou reforçarem um laço pessoal ou de comunidade com outras pessoas, sem negociação prévia de contrapartidas)
- O valor **identitário**;
- O valor **eudemónico** (felicidade).

Estando estes dois últimos muito ligados ao conceito de **solidariedade**/ busca do **bem comum** de uma comunidade<sup>26</sup>.

Ligado ao conceito de **valor simbólico** está o de **dádiva**, que segundo o antropólogo Marcel Mauss<sup>27</sup>, será um valor a recuperar, nas sociedades ditas

---

<sup>25</sup> Sen (1999)

<sup>26</sup> Rodrigues (2005)

ocidentais, para evitar a tragédia dos extremos (disparidades e pobreza), já que é um conceito arredado da teoria económica neoclássica defendida por Adam Smith.

Segundo Mauss, o acto de dar gera três tipos de obrigação:

- A obrigação de dar;
- A obrigação de receber;
- A obrigação de retribuir, depois de ter aceitado.

**Doador** (o que doa) e **donatário** (o que recebe) ficam ligados por **laços** de solidariedade, mas quem doa tem a expectativa de retribuição, embora seja uma **reciprocidade esperada**, não negociada previamente, pelo que é um **risco** para o doador. Normalmente, o doador não só se foca no bem que vai fazer ao donatário, mas também se interessa pelo **vínculo ao donatário** (natureza pessoal) ou à **causa** para que doa.

Se bem que, muitas vezes a doação possa gerar relações de predominância e de diferenciação de estatuto social entre as partes implicadas - **relação vertical** e outras vezes assuma uma relação de igualdade - **relação horizontal**. Assunto que abordaremos mais tarde, quando ao falarmos de “partilha” em EdC, demarcarmos a sua diferenciação com o “assistencialismo” (2.3.3)<sup>28</sup>.

Ligado também ao conceito de **valor simbólico** e na sequência do que acabámos de descrever vai-nos ser particularmente útil neste estudo o conceito de **bens relacionais (social capital)**<sup>29</sup>.

---

<sup>27</sup> Mauss (1950). Mendes (2010c, 2011a)

<sup>28</sup> Zamagni (2002b) apud Pinto (2006:27)

<sup>29</sup> Bruni (2012b). Crivelli (2012a). Putnam (2000): “social capital: connections among individuals – social networks and the norms of reciprocity and trustworthiness that arise from them”

Bens que correspondem ao relacionamento **interpessoal** que acontece quando se encontram pessoas que se querem bem e que facilitam a **acção colectiva**.

Nestes relacionamentos, a **identidade** das pessoas envolvidas é relevante e as dimensões **afectivas** e **comunicativas** da relação são relevantes, bem como a **reciprocidade** inerente ao que as dimensões envolvem.

Entendendo-se por **reciprocidade**<sup>30</sup> quando ambas as partes, dispondo de uma **informação suficiente** acerca daquilo que está envolvido na troca e da **liberdade** para realizar a transacção, concordam, voluntariamente, em realizar a troca. E duas condições são atendidas simultaneamente. Em primeiro lugar, o **requisito económico** do ganho de ambas as partes aumentar após a troca e, ao mesmo tempo, o **ético de justiça** ou **reciprocidade**, que implica em que ambas as partes se tenham beneficiado de forma satisfatória.

Segundo Zamagni<sup>31</sup>, **reciprocidade**, um dos pilares da chamada “economia civil”, é “dar sem perder e receber sem tirar”.

No entanto, a **reciprocidade** pode estar imbuída de **gratuidade**. A qual só faz sentido numa relação de confiança (fé) entre duas pessoas.

Este conceito de **bem relacional** dá grande relevo ao **valor identitário**, ao **valor cognitivo** e ao **valor de troca simbólica**. Apela também aos **valores morais** dos participantes na relação interpessoal onde este tipo de bens emerge.

Uma vez especificados os **valores** que as pessoas atribuem aos bens e serviços e que estão implícitos a soluções alternativas ou complementares à economia de mercado, cabe-nos agora mencionar os bens e serviços, no que concerne ao seu conceito de **apropriação** (grau de exclusão no acesso e grau de rivalidade no uso) que serão particularmente úteis para o mesmo fim.

---

<sup>30</sup> Ferrucci (1998)

<sup>31</sup> Zamagni (2011)



- Os bens de **livre acesso** (com rivalidade e sem exclusão) sofrem, por vezes, de problemas de **sobreexploração** dos recursos usados, isto é, geram-se **externalidades** (quem usa olha só aos custos e/ou aos benefícios privados, ignorando os custos que esse uso pode ter para outras pessoas quando degradada a quantidade e/ou a qualidade do recurso com esse uso - custos sociais) cuja **internalização** requiere uma **resolução colectiva**, passando os bens para o **regime de propriedade comum** (ex.: atmosfera, floresta, caça, pesca, situação económica).

Isto é, existem regras implícitas ou explícitas sobre os direitos e obrigações dos utilizadores do recurso que estes conhecem e respeitam.

- Os bens **públicos**, em que não há exclusão no acesso (todos podem beneficiar dele, quer tenham ou não contribuído para a sua produção) nem rivalidade no consumo (o seu uso por uns não reduz a quantidade ou a qualidade do bem/ serviço disponível para ser consumido por outros).

Este tipo de bem/serviço enferma geralmente de “**free-riding**”, isto é, consumidores que só pensam nos seus custos e benefícios privados, vão consumir o bem sem contribuírem para a sua produção, vão andar à boleia de quem contribuiu.

Comportamento que, se não for corrigido, faz com que haja menos recursos disponíveis para a produção do bem/serviço público e acabe por afectar o **bem comum**.

Situação muito vulgar na produção de bens e serviços que contribuam para a diminuição da exclusão social/diminuição das desigualdades, maior **coesão social**, protecção ambiental e do património, defesa dos direitos humanos, a produção de conhecimento público, entre outros.

Cabe ainda referir, que os **bens relacionais**<sup>32</sup>, quanto à **apropriação** (se bem que as opiniões diverjam quanto a se tratarem ou não de bens públicos), segundo Mendes, devido a apelar à **identidade** e aos **valores morais** dos produtores e consumidores, não podem ser considerados bens públicos (apesar de não haver rivalidade no consumo, o mesmo não se pode dizer quanto à ausência de exclusão), nem se encaixam em qualquer outra tipologia (bens privados /bens de livre acesso / bens de clube / bens públicos).

Então relembramos que, neste estudo, não se trata de enveredar por uma economia substituta à de mercado, mas por tomar uma **atitude** alternativa/diferente perante o processo, competindo sim, mas com outro foco que não apenas o lucro pelo lucro e pondo a economia ao serviço do homem. Contribuindo assim para uma maior **humanização** da sociedade e para marcar a **diferença** não só através<sup>33</sup>:

- Da prática da **excelência** na prestação dos seus serviços (ex.: competência, qualidade de gestão e de processos, eficiência e eficácia, relações humanas),
- Bem como na **qualidade e ética** dos bens e serviços que produz (ex.: protecção da saúde, protecção do ambiente,...) e se possível, fazendo-o assegurando a sua **sustentabilidade** económica.

Como diz Luigino Bruni<sup>34</sup>:

**“... nem com mercado nem sem mercado”.**

Como diz José Luís Coraggio<sup>35</sup>:

**“... con mercado pero no de mercado”.**

---

<sup>32</sup> Mendes (2011a)

<sup>33</sup> Mendes (2010b). Gaiger (2010) apud Mendes (2011a)

<sup>34</sup> Bruni (2010a, 2010b)

<sup>35</sup> Coraggio (2010:18) apud Mendes (2011a)

### 3.1.O que é uma Organização de Economia Social e Solidária (ESS)?

O âmbito das Organizações de Economia Social e Solidária tem vindo a ser alargado, à medida que a dimensão social ganhou maior premência e importância na sociedade civil e o Estado Social tem vindo a emagrecer.

Não é consensual, entre os autores, qual a intensidade e qual o posicionamento da ESS na resposta às falhas do sistema capitalista de mercado.

Existem várias definições sobre esta matéria<sup>36</sup>, nomeadamente a Americana e a Europeia, mas em qualquer das abordagens há muitas organizações de cariz social que ficam excluídas, apesar de contribuírem para uma maior **coesão social** e se preocuparem com o **bem comum**, nomeadamente no que toca à forma de distribuição dos lucros.

A abordagem americana defendida pelo University Center for Civil Society Studies utiliza o conceito de “sem fins lucrativos”. Nesta linha de investigação, estão contempladas as organizações privadas (ou seja, desligadas da Administração Pública), que não buscam o lucro, com autogoverno e organização interna e de adesão voluntária. No caso de haver geração de excedentes pressupõe que não haja uma distribuição de resultados aos seus dirigentes e membros. É a abordagem utilizada pelos documentos das Nações Unidas, por exemplo, e no estudo “Conta Satélite das Instituições sem fim lucrativo” (INE, 2011). A **desvantagem deste conceito** prende-se com o facto de **excluir as cooperativas, mutualidades e empresas sociais, ao assumir como critério de exclusão a não distribuição dos excedentes pelos dirigentes e membros.**

---

<sup>36</sup> Monzon (2008). Mendes (2010d). Franco (2005)

A abordagem europeia, saída do Centre International de Recherches et d'Information sur l'Economie Publique, Sociale et Coopérative (CIRIEC), tenta resolver esta questão criando um conceito de “sector de economia social”, constituído por **dois subsectores: o subsector mercantil e o subsector não mercantil**. O primeiro subsector permitiria abranger as cooperativas, uma vez que já aceita que se possam satisfazer as necessidades dos seus membros através do mercado; o segundo subsector refere-se à produção de serviços não comercializáveis. No fundo, este **subsector não mercantil** é semelhante ao conceito “**sem fins lucrativos**” da abordagem americana, mas mais restrito, pois refere especificamente os destinatários principais – “pessoas individuais, famílias, empresas em nome individual ou outras organizações de economia social”. Esta abordagem é a utilizada em documentos da União Europeia.

Uma terceira abordagem<sup>37</sup>, alternativa, com a qual mais nos identificamos, é mais inclusiva e plural, está aberta a uma diversidade grande de situações – organizações formais ou informais, com ou sem distribuição de resultados, com produção de diferentes tipos de Bens e Serviços.

Este conceito **não se foca tanto na tipologia das organizações**, mas sim nos seguintes critérios:

- **a missão principal da organização** – para esta abordagem de Economia Social, a finalidade principal da organização deve ser a de incentivar e organizar “a acção colectiva no sentido de contribuir para relações mais solidárias dos seres humanos entre si e destes com o meio ambiente em que vivem”. O grande fim destas organizações de economia social (OES) é atingir um maior grau de **coesão social**;
- **a tipologia económica dos Bens e Serviços (B&S) produzidos** – estas organizações produzem B&S **públicos** – redução da pobreza, das disparidades,

---

<sup>37</sup> Mendes (2010d)

da exclusão, a protecção do meio ambiente e do património, a produção de conhecimento – e B&S **privados** ou de **clube** que contribuam para reduzir as disparidades de nível de vida, de poder económico e outras, entre os seus membros e o resto da sociedade. O grande enfoque destas organizações, de facto, é a produção de **bens relacionais** que emergem do contacto e das relações interpessoais, relações motivadas pela **gratuidade** e **reciprocidade**, pela **afectividade**, pela **realização pessoal** dos indivíduos, onde a **identidade** dos envolvidos importa para a criação da relação<sup>38</sup>;

- o **regime de propriedade dos activos** – estes recursos próprios da organização são geridos em regime de **propriedade comum**, na base de um princípio **democrático**.

A 13 de Março de 2013, foi publicada a Lei das Bases da Economia Social em Portugal<sup>39</sup>, que entrou em vigor 30 dias após ter sido publicada em Diário da República, e que contempla um prazo de seis meses para que sejam aprovados os diplomas para concretizá-la, implicando a revisão dos regimes jurídicos aplicáveis às entidades do sector social e dos estatutos do Mecenato e de Utilidade Pública.

Lei das Bases que, no seu art.º 5º estabelece que, são consideradas como sendo de economia social as organizações que são **autónomas** e actuam no âmbito das suas actividades de acordo com os seguintes princípios orientadores:

- O primado das **pessoas** e dos **objectivos sociais**;
- A adesão e participação **livre e voluntária**;
- O controlo **democrático** dos respectivos órgãos pelos seus membros;
- A conciliação entre o interesse dos membros, utilizadores ou beneficiários e o **interesse geral**;

---

<sup>38</sup> (Bruni, s/d)

<sup>39</sup> Consultar “lei das bases”: (<http://dre.pt/pdf1sdip/2013/05/08800/0272702728.pdf>)

- O respeito pelos valores da **solidariedade**, da **igualdade** e da **não discriminação**, da **coesão social**, da **justiça** e da **equidade**, da **transparência**, da **responsabilidade individual e social** partilhada e da **subsidiariedade**;
- A gestão **autónoma** e **independente** das autoridades públicas e de quaisquer outras entidades exteriores à economia social;
- A afectação dos **excedentes** à prossecução dos fins das entidades da economia social de acordo com o **interesse geral**, sem prejuízo do **respeito pela especificidade** da distribuição dos excedentes, própria da natureza e do substrato de cada entidade da economia social, constitucionalmente consagrada.

Embora seja ainda cedo para tirar conclusões, sem a legislação na especialidade, esta definição veio incorporar o âmbito da terceira abordagem acima descrita, sobretudo no que toca ao conceito de **excedentes** e ao **destino** que lhes é dado, permitindo, a nosso ver, englobar no âmbito das organizações de economia social empresas privadas com as características das empresas EdC, que até ao momento não poderiam ser incluídas no 3º sector<sup>40</sup>.

Continua, e quanto a nós bem, a excluir do âmbito da economia social, por exemplo, “clubes” de natureza elitista criados com propósitos de segregação social (exemplos: Rotários, ACP).

Ficam também contemplados muito claramente os **princípios/valores** subjacentes à prestação de serviços aos mais necessitados, matéria particularmente sensível nas Instituições Privadas de Solidariedade Social (IPSS), **empresas sem fins lucrativos**.

---

<sup>40</sup> Crivelli (2011)

### 3.2. Instituições Privadas de Solidariedade Social (IPSS) v Empresas de Economia de Comunhão (EdC)<sup>41</sup>

As IPSS, casos especiais da Economia Social, surgem para suprir as falhas de mercado que as diversas formas de Governo (Estado Social) não conseguem colmatar face à crescente **carência de serviços sociais**. Carências devidas a diversos motivos que se prendem não só com fenómenos de **exclusão social**, gerados pelas disparidades na distribuição da riqueza e do rendimento em economia de mercado, mas também com o **envelhecimento da população** e com a **feminização da população activa**.

As IPSS debatem-se, também com um problema congénito de **sustentabilidade**, pois que apesar de produzirem “serviços privados” (exclusão no acesso aos serviços e rivalidade no consumo dos mesmos), ao quererem ser fiéis à sua **missão** e ao manter a sua **identidade**- de prestarem um serviço com **qualidade** e **excelência**, a pessoas em situação de **exclusão social** - não conseguem cobrar o preço justo que lhes permitiria cobrir os custos de produção. Não por razões de ineficiência na gestão, mas por razões de equidade social e pelas “enfermidades de Baumol” que se prendem com as **características/produktividade da mão-de-obra** destas instituições.

É assim que muitas vezes colmatam esse problema através de **actividades complementares lucrativas** (muitas vezes proporcionada pela **responsabilidade social** das empresas ditas lucrativas) e pela produção de **bens relacionais**, nomeadamente através do recurso ao **voluntariado**, espaço fértil para a produção deste tipo de bens, em que **reciprocidade** e **gratuidade** se conjugam e em que a **criatividade** se torna um *asset* imprescindível.

---

<sup>41</sup> Mendes (2010b, 2010e, 2011b). Crivelli (2011)

Ao prestarem serviço preferencial às pessoas em situação de exclusão, as IPSS também contribuem para maior **coesão social** - **bem público**. Pelo que, o recurso a financiamento público mais que se justificasse. Porém, face ao emagrecimento do Estado Social, estas instituições recorrem frequentemente à **responsabilidade social** das outras empresas, ao **voluntariado** e a **donativos** como formas de captação de fundos. O que pressupõe que a **qualidade dos serviços** e que a **gestão dos recursos** tenha de ser de **excelência** de forma a conseguir captar a confiança e a cooperação dos doadores (**complementaridade** entre doadores e instituição).

Entendemos mencionar o caso das IPSS por contraponto com a lógica das empresas EdC, foco deste estudo, pois ambos os tipos de organização geram maior **coesão social**, primam pela **excelência** face aos seus **serviços** e aos seus *stakeholders*.

A breve trecho e a título introdutório, a Economia de Comunhão (EdC) é um projecto económico que envolve centenas de empresas e que se apresenta como uma vigorosa alternativa ao modo convencional de entender, na empresa, a propriedade privada e o lucro.

A EdC pode ser resumida, em poucas palavras, como sendo a combinação de eficiência económica com solidariedade, tendo como suporte os princípios da comunhão e da reciprocidade na realidade da vida económica e civil.<sup>42</sup>

Porém, no que concerne à **sustentabilidade**, as EdC têm na sua génese a geração de **lucros** (apesar de não ser lucro pelo lucro). A complementaridade de

---

<sup>42</sup> Resico (2012)



produtos (restrição das IPSS, se quiseram ser sustentáveis) pode existir, mas não é obrigatória<sup>43</sup>.

Em ambos os tipos de organização, quer a **humanização** quer a **criatividade** estão implícitas à sua missão/identidade, estratégia e valores, à qualidade dos produtos e seu respeito pelo ambiente e à excelência da sua gestão. Além disso, a **transparência** é fulcral, pois ambas necessitam da complementaridade das contribuições dos seus accionistas, para desenvolver projectos com impacto social.

Pinto<sup>44</sup> conceituou esse tipo de empresa EdC como “empresas capitalistas que priorizam a manutenção de relacionamentos amplos e sem constrangimentos com seus accionistas, funcionários, concorrentes e fornecedores, tratando-os de forma potencialmente equilibrada, sem rejeitar suas participações nas decisões estratégicas. Substituem a perseguição da acumulação de capital pela busca de saúde física, mental, espiritual e ambiental de seus *stakeholders* no curto e longo prazo”.

Para além da diferença na tipologia dos B&S há outra diferença a destacar entre estes dois casos particulares de organizações de economia social, que tem a ver com a abordagem da “pobreza”.

Enquanto as IPSS **combatem a exclusão** pela prestação de um serviço a preço mais baixo que o seu custo, aos mais necessitados; as EdC **incluem o pobre**<sup>45</sup> na cadeia de produção, tornando-o parte activa na solução da exclusão (independentemente do bem ou serviço produzido).

---

<sup>43</sup> Mendes (2010b, 2011b)

<sup>44</sup> Pinto (2006)

<sup>45</sup> Bruni (2012a, 2012b)

Em ambos os casos, a nosso ver, estas organizações facilitam a **acção colectiva** e através dela **concorrem para maior coesão social** e defesa do **bem comum**, provocando maior desenvolvimento, bem-estar e realização pessoal bem como contribuem para o desenvolvimento de **bens relacionais**.

#### 4. Organizações de Economia de Comunhão<sup>46</sup>. Como nasceu a Economia de comunhão? Raízes, carisma, espiritualidade. Princípios da Doutrina Social da Igreja versus Princípios da EdC.

A Economia de Comunhão baseia-se na doutrina social da Igreja e nasceu no seio do movimento católico dos Focolares (MF)<sup>47</sup>.

Os Focolares são uma nova corrente de espiritualidade que tem por princípio fundamental a partilha e o **pôr em comum todos os bens** e nasceu nos anos 40 (1943), primeiro na comunidade de Trento e pouco a pouco em todo o mundo.

Citando Chiara Lubich<sup>48</sup>: “A espiritualidade da unidade além de ser a **linfa** da qual se desenvolve o Movimento dos Focolares, é também o **húmus** que dá vida às suas numerosas realizações, mas, ao difundir-se em todas as latitudes revela-se, cada vez mais, como uma resposta à sede de **unidade**, de **paz**, de **renovação**, que aflora na humanidade.”.

A EdC foi lançada por Chiara Lubich em Maio de 1991 em São Paulo - Brasil<sup>49</sup>, que após uma visita às favelas e de se aperceber do grande contraste entre ricos e pobres constata que, apesar da partilha de bens, traço comum ao movimento dos focolares, a filantropia não seria suficiente para suprir as necessidades crescentes da população.

---

<sup>46</sup> Para informação geral sobre o projecto, o melhor recurso é o website internacional (<http://www.edc-online.org>) bem como o nacional que inclui a história do projecto, conferências académicas, teses sobre o tópico (<http://ecodicom.net/tesi.php>) e outras notícias e dados actualizados A consulta deverá fazer-se, por exemplo, por: The Economy of Communion (hyperlink); e depois seguir “Ideias” (hyperlink).

Uma das análises mais completas sobre EdC pode ser encontrada na tese de Gold (2000)

<sup>47</sup> Serafim (2009). Villardi (2007:838)

<sup>48</sup> <http://www.focolares.org.pt/sobre/espiritualidade?format=pdf>. Compilação de citações: Lubich (2004a, 2004b) e Cronologia de Chiara Lubich: <http://www.focolare.org/pt/chiara-lubich/chi-e-chiara/cronologia/> Villardi (2007:838)

<sup>49</sup> <http://www.focolare.org/pt/in-dialogo/cultura/economia/>

Perante aquela realidade e tendo na mente a encíclica de João Paulo II "Centesimus Annus", havia pouco publicada, sente-se então fortemente inspirada a propor um novo **paradigma económico** para uma **nova cultura**<sup>50</sup>: uma economia de comunhão assente numa cultura que substituísse a cultura dominante do **ter** para uma cultura do **dar** e da **reciprocidade**. Isto é, uma nova **filosofia empresarial**, a fim de construir e apresentar uma sociedade na qual, à imitação da primeira comunidade de Jerusalém, se pudesse afirmar: “entre eles não havia necessitados”.

A EdC nasce de uma espiritualidade de comunhão, expressão do carisma da unidade na vida civil; **conjuga eficiência e fraternidade; acredita na força do dar e da espiritualidade para transformar o comportamento económico; não considera os pobres como um problema, mas como um valioso recurso para o Bem Comum**<sup>51</sup>.

4.1.Espiritualidade das EdC. A Doutrina Social da Igreja<sup>52</sup>, as empresas e os gestores EdC.

A empresa de economia de comunhão tem um propósito para além do económico, que é a **fraternidade universal**. A economia de comunhão é a missão das empresas de EdC: “...uma economia que se ocupa da **comunhão entre os homens** e da **partilha dos bens**.”<sup>53</sup>.

---

<sup>50</sup> <http://companhiadosfilosofos.blogspot.pt/2011/02/economia-de-comunhao-parte-ii.html>  
Lubich (2004a:51)

<sup>51</sup> <http://www.focolares.org.pt/edc/difusao/191-o-que-e-a-economia-de-comunhao>

<sup>52</sup> Specht(s/d). Silva (2007)

<sup>53</sup> Lubich (2002)

O homem é considerado como **um ser em relação**, e sua identidade se expressa na atitude de “ser-dom”, de doação de si e de estar sempre na posição de doação<sup>54</sup>.

Nessa visão, a pessoa é na medida em que doa e acolhe o outro, não se tratando de substituir o “eu” por “nós”, mas o “sujeito-ilha” por um “sujeito-relação”<sup>55</sup>.

Este novo paradigma económico acredita que os comportamentos económicos podem ter por detrás outra visão do homem: *ohomo donator*, isto é, aquele que é capaz de dar porque se preocupa mais com o **bem-estar** de uma **comunidade** do que com o seu “**auto-interesse**”. O *ohomo donator* caracteriza-se por colocar o “**outro**” no centro das suas preocupações, interessa-se mais em **dar/repartir** do que em **acumular**, procura uma sociedade que **substitua** o verbo **ter**, pelo **dar**. É um homem aberto à comunhão, que percebe que o **bem do próximo** também o **afecta**.

Apesar de algumas divergências conceptuais entre esta nova cultura e a de Marcel Mauss, no que concerne à reciprocidade, a **economia do dom** poderá ser considerada **uma forma de organização**, não um tipo de contrato que se assina conscientemente.

Marcel Mauss escreve:- “Não se está falando em termos legais: estamos falando de homens e **grupos de homens**, porque são eles, é a sociedade, são os **sentimentos humanos (...) que se transformam em acção**”.<sup>56</sup>

---

<sup>54</sup> Araújo (2002). Châtel (2006)

<sup>55</sup> Bruni (2001:66) apud Serafim (2009)

<sup>56</sup> Mauss (1950)

Alessandra Smerilli destacou a necessidade de viver dentro das obras, entre as pessoas que trabalham lá, todos eles **os níveis de Amor** (no sentido explicado por Bento XVI em sua encíclica 'Deus caritas est') **Eros, Philia e Ágape**.<sup>57</sup>

No **Eros**, de facto, identificam-se as **formas contratuais**, na **Philia** a **amizade necessária para competir juntos lucrativamente pelo mesmo objectivo** e na **Ágape** a **gratuidade** indispensável para **trabalhar em uma obra gerada por um carisma**.

Tendo particularmente em mente a necessidade de coerência entre o **ser** e o **fazer dos líderes** de uma organização, o Concílio Ecuménico Vaticano II (1998), inspirando-se na constituição Pastoral *Gaudium et spes*, definiu os **princípios da doutrina social da Igreja**<sup>58</sup> indispensáveis na formação e conduta do ser humano, independentemente do seu credo.

Passaremos a abordar **seis princípios** que consideramos críticos na vida de “qualquer organização que se intitule verdadeiramente humanitária e, portanto Católica”<sup>59</sup>.

Tendo, no entanto em conta que, tal como o Papa Paulo VI (1975) enfatizou e o actual Papa Francisco (2013) tem vindo a reforçar, as pessoas estejam hoje mais predispostas a acreditar em testemunhos vivos do que em ensinamentos escritos, fá-lo-emos por análise comparativa com a **práxis** das empresas EdC, óptimo testemunho da vivência desses princípios:

**Dignidade Humana**-o valor intrínseco de cada ser humano “pelo simples facto da sua (ele/ela) existência humana”. A EdC centra-se na pessoa humana, construindo relações de reciprocidade, em que cada pessoa é um dom para o

---

<sup>57</sup> <http://www.edc-online.org/br/quem-somos/edc-e-carismas.html>

<sup>58</sup> Ryan (1937).Conferência Episcopal (2005)

<sup>59</sup> Specht (s/d: 14-16)-tradução de “EDUCATING FUTURE CATHOLIC BUSINESS LEADERS”

outro. Como se pode retirar da Carteira de Identidade das EdC, os seus princípios apelam ao comportamento dos donos e executivos para expressar o seu desejo de respeitar e valorizar, sempre, a dignidade de todo o ser humano dentro e fora do seu negócio.

**O Bem Comum**-promover o bem comum na comunidade alargada, assim como na organização. A EdC tem como “regra de ouro” que cada *stakeholder* (dentro ou fora do negócio) seja tratado como um decisor gostaria de ser tratado. Tendo em consideração quer as relações internas quer as externas, a EdC deve avaliar o impacto dos seus produtos e serviços baseada no “bem-estar dos seus clientes”, numa competição justa e em outros aspectos do capital relacional.

**Subsidiariedade**-participação na decisão e incentivação da criatividade. O negócio EdC pretende incentivar activamente a inovação, a criatividade, a responsabilidade e planear de forma participativa. Focalizam-se em construir a harmonia no ambiente de trabalho, promovendo o desenvolvimento de estruturas que potenciem o trabalho em equipa e o desenvolvimento pessoal, bem como um ambiente de comunicação aberta e honesta na organização.

**Justiça**-distribuição justa de bens que supram as necessidades e premeiem os contributos de cada um, em benefício de todos os empregados. O negócio EdC procura providenciar um pacote salarial competitivo que inclua medidas específicas para ajudar os empregados e as suas famílias nos tempos mais difíceis. O negócio também se preocupa com a qualidade de vida e da produção.

**Responsabilidade Social**-uso eficiente de recursos, cuidado com o ambiente e com a sustentabilidade. O negócio EdC procura focar-se em resolver problemas

éticos, atingir padrões de qualidade elevados e com o impacto dos seus bens e serviços nos seus clientes, com a produção segura e amiga do ambiente e com a com a preservação dos recursos naturais.

**Solidariedade para com os pobres**-para promover a dignidade e gerar oportunidades mais através da solidariedade do que pela simples filantropia. O negócio EdC partilha em liberdade uma parte dos seus lucros com os que necessitam numa atmosfera de confiança e apoio recíproco, cultivando uma cultura do dar.

Pelo que o negócio EdC, pelo menos no que concerne a estes princípios, poderá ser designado como uma organização humana e de cariz católico.

➤ E, no que toca aos Gestores das EdC?

No seu discurso pronunciado em 29 de Maio de 1991 no Brasil, Chiara apresenta o conjunto de ideias que deram origem ao projecto de Economia de Comunhão na Liberdade, e refere: “... A gestão de tais empresas ficaria a cargo de pessoas competentes, em condições de fazê-las funcionar com a máxima eficiência e lucratividade”.

Assim, para dar realidade e obter sucesso no negócio EdC, Chiara convidou **pessoas competentes** a aplicarem concretamente princípios e valores ético-espirituais nos negócios. Pessoas despertas aos seguintes princípios da Doutrina social da Igreja Católica:

- **subsidiariedade;**
- **solidariedade;**
- **bem comum;**
- **primazia do trabalho sobre o capital;**



- **destino universal** dos bens;
- **dignidade humana.**

Segundo Ferruci <sup>60</sup>: “A economia de Comunhão é antes de tudo o empresário, primeiro protagonista na economia de mercado. É fundamental que se parta do empresário, porque é o seu modo de ser que molda toda a empresa, definindo seus comportamentos e prioridades”.

4.2.Economia de Comunhão (EdC). O que é a Economia de Comunhão (EdC)?  
Princípios e valores. Análise relacional. O homem como centro<sup>61</sup>.

A economia de comunhão **na liberdade** –EdC– é uma proposta inovadora que tem por objectivo a **humanização**<sup>62</sup> da economia e das organizações de trabalho e que se inspirou na constituição Pastoral *Gaudium et Spes*<sup>63</sup>.

As empresas são a espinha dorsal da Economia de Comunhão (EdC), que é em si, uma filosofia de gestão empresarial.

Nela, empresários, trabalhadores, concorrentes, clientes que voluntariamente se integraram à proposta, são vistos como **seres relacionais**, integrantes de uma comunidade de trabalho, onde **valores** como **gratuidade, solidariedade e fraternidade** são fundamentais.

É uma verdadeira Teoria dos *Stakeholders* posta em prática e em que a opinião de cada um é tida em conta, como se de um accionista se tratasse.

Essa **filosofia** tem a ver com a criação ou reestruturação de empresas, pequenas ou grandes, entendidas como comunidade de pessoas, cujos proprietários

---

<sup>60</sup> Ferruci (1999)

<sup>61</sup> <http://www.focolares.org.pt/edc/sobre-a-economia-de-comunhao>. Bruni (2010a.b).Lubich (2004a.2008). Discurso de Chiara pronunciado em 29 de maio de 1991, no Brasil, sobre os fundamentos da EdC

<sup>62</sup> Lubich (2008)

<sup>63</sup> João Paulo II (1965)

**livremente** distribuem em comum os lucros de acordo com um **critério**, e em função de **três finalidades de igual importância**:

- **Ajudar as pessoas que estão em dificuldade**, criando novos postos de trabalho e satisfazer as suas necessidades básicas através de projectos de desenvolvimento, começando com aqueles que partilham o espírito do projecto;
- Difundir a "**cultura do dar**" e da **reciprocidade**, sem a qual é impossível realizar uma Economia de Comunhão, através da formação de homens e mulheres novos capazes de afirmarem a racionalidade de comunhão<sup>64</sup>;
- **Desenvolver a empresa**, que deve permanecer eficiente e competitiva, enquanto se abre à **gratuidade** (reinvestimento).

#### 4.3. Linhas para conduzir uma EdC<sup>65</sup> e o Empreendedorismo

As linhas para conduzir uma EdC foram formuladas pela primeira vez, no encontro do Bureau Internacional de Economia e Trabalho, realizado em 1999, em Grottaferrata, Roma, Itália por empresários de todos os continentes. E reajustados, mais tarde, no Congresso Internacional de Economia de Comunhão "Trabalhar em Comunhão", realizada em Castelgandolfo, em Itália, a 2 de Dezembro de 2007.

---

<sup>64</sup> Bruni (1999) apud <http://www.grupos.com.br/blog/economiadecomunhao/> e ver anexo VII. ACEGE (Código Ética)

<sup>65</sup> <http://www.grupos.com.br/blog/economiadecomunhao/> . <http://www.edc-online.org/br/empresas-pt-br-1/a-carteira-de-identidade-da-edc.html>. <http://www.edc-online.org/br/empresas-pt-br-1/linhas-para-gestao-de-uma-empresa.htm>

Neste documento de trabalho constava que a Economia de Comunhão (EdC) procura defender a concepção do agir económico, enquanto compromisso de carácter ideal e operativo, não apenas de carácter utilitário, mas **propenso à promoção integral e solidária do homem e da sociedade**.

Por este motivo, embora tendo em vista, no quadro da economia de mercado, a justa satisfação de exigências materiais próprias e alheias, o seu agir económico insere-se num quadro antropológico completo, endereçando as próprias capacidades para o constante respeito e valorização da **dignidade da pessoa**, não só dos **operadores internos** das empresas, redes de produção e distribuição de bens, mas também dos **seus destinatários**.

A EdC trabalha para fazer com que a economia e a sociedade passem da cultura do **ter** à cultura do **dar** <sup>66</sup>.

*Reformulando:*

A EdC trabalha para inverter a percepção da economia e da sociedade: que se passe da cultura do **receber** à cultura do **dar para receber** (resolução de conflitos através de jogos de: cooperação, coordenação e repartição/distribuição e teorias *win-win*).

Iremos agora passar em revista detalhada os **sete** princípios aí definidos, tal como descritos por Rodolfo Leibholz no *blog* da EdC:

1. Empresários, trabalhadores e empresa

---

<sup>66</sup> <http://www.edc-online.org/br/quem-somos/a-inspiracao-cultural/a-logica.html>

Ao empresário, à empresa e aos trabalhadores que aderem à Economia de Comunhão em liberdade, caberá:

- Formular estratégias, objectivos e planos empresariais, tendo em conta os critérios típicos de uma gestão correcta, e envolvendo nesta actividade os membros da empresa.
- Tomar decisões de **investimento com prudência**, mas com particular atenção à **criação de novas actividades e postos de trabalho produtivos**.

➤ A pessoa humana e não o capital está no centro da empresa. **As pessoas são o maior capital.**

- Procurar utilizar, o melhor possível, os talentos de cada trabalhador, favorecendo:
  - a sua criatividade;
  - a assunção de responsabilidades;
  - a participação na definição e realização dos objectivos empresariais.
- Adoptar medidas especiais de ajuda aos mais desfavorecidos.
- A **empresa** é gerida de modo a promover o **aumento dos lucros**, destinados de igual modo:
  - ao crescimento da empresa;
  - a pessoas em situação de carência económica, a começar por quem contribuiu para a difusão da cultura do dar para receber;
  - **e a manter saudável e equilibrada a relação com os clientes, os fornecedores, a sociedade civil e os sujeitos externos.**

## 2. Relacionamentos

Relacionamento com os clientes, com os fornecedores, com a sociedade civil e com terceiros:

- A empresa põe em acção todos os meios oportunos para oferecer bens e serviços úteis e de qualidade, **a preços ajustados ao poder de compra da procura.**
- Os membros da empresa trabalham com **profissionalismo** para construir e reforçar relacionamentos bons e sinceros com os clientes, os fornecedores e a comunidade, em relação **à qual se sentem orgulhosos de poderem ser úteis.**
- Relacionam-se de modo **leal com os concorrentes**, apresentando o valor efectivo dos seus produtos ou serviços e **abstendo-se de dar uma imagem negativa dos produtos ou serviços de outros.**

Tudo isto permite enriquecer a **empresa** de um **Capital imaterial – cultura de relacionamentos de estima e confiança**, constituído por **relacionamentos** de estima e de confiança com responsáveis de empresas, fornecedoras ou clientes, ou da administração pública, dando origem a um desenvolvimento económico menos sujeito à variabilidade da situação do mercado.

## 3. Ética

- O trabalho da empresa é um meio de crescimento interior/espiritual para todos os seus membros.

- A empresa **respeita as leis** e mantém um comportamento eticamente correcto nas relações com as autoridades fiscais, com os órgãos de fiscalização, os sindicatos e os órgãos institucionais.
- **Age do mesmo modo com os próprios dependentes, de quem se espera o mesmo comportamento (Reciprocidade)**
- Na definição da qualidade dos próprios produtos e serviços, a empresa sente-se impulsionada, não apenas a respeitar as próprias obrigações contratuais, mas também a **avaliar os reflexos objectivos da qualidade dos mesmos no bem-estar das pessoas a que se destinam.**

#### 4. Qualidade da vida e da produção

- Um dos primeiros objectivos dos empresários de EdC é o de transformar a empresa numa verdadeira **comunidade**.
- Encontrar-se regularmente com os responsáveis pela gestão, para verificarem a **qualidade dos relacionamentos interpessoais,**
  - Esforçando-se por resolver as situações difíceis, conscientes de que o esforço de resolução destas dificuldades pode gerar efeitos positivos nos membros da empresa, **estimulando a inovação e o crescimento de maturidade e produtividade.**
  - Considerar a **saúde e o bem-estar de cada membro da empresa,** com um especial cuidado por quem tem necessidades especiais (abrange todos os *stakeholders*).

- Criar condições de trabalho adequadas ao tipo de actividade: o respeito pelas normas de segurança, a ventilação necessária, níveis toleráveis de ruído, iluminação adequada, etc.
- Procurar evitar um horário de trabalho excessivo, de modo a que ninguém esteja sobrecarregado, prevendo-se férias adequadas.

➤ O ambiente de trabalho é descontraído e amigável, onde reina, **reciprocamente**, o respeito, a confiança e a estima.

- Produzir bens e serviços seguros, prestando atenção **aos efeitos sobre o ambiente** e à poupança de energia e de recursos naturais, ao longo de todo o ciclo de vida do produto.

## 5. Harmonia no ambiente de trabalho

➤ A empresa adopta sistemas de gestão e estruturas organizacionais que promovam tanto o trabalho de grupo, como o crescimento individual.

- Os membros fazem com que os locais da empresa estejam o mais limpos possível, ordenados e agradáveis, de modo que, na harmonia deste ambiente, entidades patronais, trabalhadores, fornecedores e clientes se sintam comodamente e possam assumir e difundir este estilo.

## 6. Formação e instrução

- A empresa favorece, entre os seus membros, a instauração de um clima de apoio recíproco, de respeito e de confiança,

- Em que seja natural **colocar livremente à disposição os próprios talentos, ideias e competências, em favor do crescimento profissional dos colegas e do progresso da empresa.**

- O empresário adoptará critérios de selecção do pessoal, e de programação do desenvolvimento profissional para os trabalhadores, de modo a facilitar a instauração desse clima.
- Para permitir que cada um possa alcançar objectivos, tanto de interesse para a empresa, como de interesse pessoal, a empresa oferecerá oportunidades de alojamento e de formação contínua (cursos de reciclagem e aprendizagem).

## 7. Comunicação

- A empresa que adere à EdC cria um clima de comunicação aberta e sincera que favorece a troca de ideias entre dirigentes e trabalhadores.
- Está também aberta a todos os que, apreciando a sua valência social, se oferecem para contribuir para o seu desenvolvimento e aos que, interessados pela cultura do dar, desejam aprofundar os vários aspectos da sua experiência concreta.

- As empresas que aderem à EdC, também com a intenção de **desenvolver relações económicas reciprocamente úteis e produtivas**, utilizam os meios de comunicação modernos para se manterem ligadas entre si, tanto a nível local, como internacional,



- Congratulando-se com os sucessos e acolhendo como próprias as dificuldades, provas ou insucessos das outras, num espírito de apoio recíproco e de solidariedade.
  
- **O negócio EdC e o Empreendedorismo**<sup>67</sup>

No mundo actual, em que **a inovação** e o **empreendedorismo** se têm vindo a destacar como factores de diferenciação e de sucesso e em que o negócio do **social** tomou primordial relevo, consideramos que a visão de Chiara foi bem premonitória do que viriam a ser as correntes de mudança na economia.

Embora Chiara lhe chame uma nova filosofia empresarial, podemos constatar o quanto se aproxima de uma prática económica vanguardista em que a lógica do donativo é transformada em **investimento** e em que a relação entre doador e donatário é de **parceiros**, através da promoção da **inclusão social** (em vez de estar focada em aliviar a exclusão).

Saindo da lógica do lucro pelo lucro, mas apostando na **inovação** e no **empoderamento pessoal**, incentiva a criação de negócios **sustentáveis** e **fórmulas inovadoras**, que respeitam o **meio ambiente** e que **reinvestem** não só na empresa, mas também em **formação do “homem novo”**, visando quebrar **ciclos de pobreza e fenómenos de exclusão** (de carácter multidimensional), apostando na **abertura de horizontes** e na **mudança de crenças limitadoras** (estigmas).

Não obstante, há que referir que enquanto no caso do capitalismo racional<sup>68</sup>, os interesses ideais (ou espirituais) e os interesses materiais (ou económicos) se

---

<sup>67</sup> Garzon (2012): “EoC enterprises practice resource-sharing, social inclusion, intermediation and even empowerment in various degrees. EoC enterprises pursue a quest for unity, reciprocity and fraternity. Governance in an EoC Firm is a willingness to renounce to an individualistic form of management. The greatest challenge to an EoC entrepreneur is...himself!”

<sup>68</sup> Weber (1958)

reforçavam mutuamente, a ponto de facilitar uma inovação económica, no caso da EdC e do MF, a inovação económica é buscada intencionalmente, **mas está limitada** à restrita **capacidade de expansão da EdC**<sup>69</sup> e às dificuldades inerentes de **mudanças culturais** de modo que os interesses materiais e ideais estejam alinhados para promoverem a justiça.

Pelo que, se poderiam sumarizar na Tabela II os quatro aspectos essenciais da economia de comunhão<sup>70</sup>, assumindo que a: “EdC toma como base princípios e fundamentos da cultura da partilha e o trabalho humano como um dos caminhos para a sacralidade, o que se torna um desafio significativo para os empresários que aderem à proposta e actuam numa economia de mercado capitalista.

Os lucros, tradicionalmente considerados como propriedade legítima dos patrões ou dos accionistas, tornam-se recursos para um método bem definido que se constitui pela fraternidade universal, pela produção como uma questão ao mesmo tempo técnica e moral e pela interdependência entre produção, consumo e ecossistema.

Princípios que poderão parecer estranhos àqueles que têm como chave de leitura a cultura individualista da economia capitalista.

Num momento em que o Empreendedorismo assumiu novos contornos como uma alternativa a criar o seu próprio emprego, a EdC já contém essa tônica de forma muito demarcada, vertente que poderá ser ainda potenciada por um envolvimento cada vez maior dos jovens e do homem novo.

---

<sup>69</sup> Gold (2000)

<sup>70</sup> Gonçalves (2008)

Empreender é de alguma forma ousar ser diferente e combina perfeitamente, a nosso ver, com o conceito de homem novo, com a expansão de consciência de uma nova espiritualidade e com o conceito de Líder carismático e inspirado de que o mundo precisa e que a EdC, de alguma forma anteviu.

➤ **A cultura da partilha e sua diferenciação com o assistencialismo**<sup>71</sup>

“Ao contrário da economia da cultura do ter, a **cultura da partilha** é um **estilo de vida** distinto do dominante, que é contaminado pela negação do Outro, pelo utilitarismo instrumental e pela cultura da acumulação do sistema económico vigente, o capitalismo, que faz emergir homens e mulheres de relações complexas, conflituosas e antagónicas, que faz de sua existência uma **mercadoria**, onde o **consumo** é factor determinante da **vida pessoal e social**”.<sup>72</sup>

“A **cultura da partilha** é a **cultura da doação**, mas não um doar contaminado pelo **poder**, pelo **assistencialismo**, pelo **utilitarismo**, pelo **interesse privado**, mas um doar **gratuito** no qual as **relações humanas** são vividas como **dom** e **não esperam retribuição**. Porém, há que se manifestarem os conceitos de **reciprocidade** e as **estruturas de comunhão**. Uma **gratuidade** de **valores** e de **dons pessoais** e não somente **materiais**”.<sup>73</sup>

E, conforme anunciou Chiara Lubich em Maio de 1991, no Brasil:

“Ao contrário da economia consumista baseada na **cultura do ter**, a economia de comunhão é a **economia do dar**. Isto pode parecer difícil, árduo, heróico. Mas não é assim porque o **homem** (mulher), feito à **imagem de Deus**, que é

---

<sup>71</sup> Villardi (2007:838)

<sup>72</sup> Zappalá (1992). <http://www.edc-online.org/br/quem-somos/a-inspiracao-cultural/a-cultura-do-dar.html>

<sup>73</sup> Araújo (2002)

**Amor**, encontra a própria **realização** justamente no **amor**, na **doação**. Esta exigência está no mais **profundo** do seu **ser**, tenha ele fé em Deus ou não. É justamente nesta constatação, comprovada pela nossa experiência, que está a **esperança** de uma **difusão universal** da economia de comunhão”.<sup>74</sup>

Com efeito, a abordagem da Igreja e do próprio Estado cai frequentemente no assistencialismo e numa subsidiariedade=caridade **vertical**, que infantiliza o pobre e não o compromete a conquistar a sua independência, muito pelo contrário, o incentiva por vezes a criar cada vez maior dependência e exigência (aumento de necessidade) não resolvendo verdadeiramente a situação de exclusão em que o pobre se encontra.

Isto é, cai-se frequentemente, ou na filantropia (dá-se o peixe a quem tem fome, mas não recursos) ou no altruísmo (ensina-se o faminto a pescar).<sup>75</sup>

Por seu lado, a economia de comunhão foi amadurecendo e, assente na teoria económica das **vantagens comparativas**, desenvolvida por David Ricardo (1772-1823)<sup>76</sup>, e em experimentações psicológicas de base científica<sup>77</sup>, tem vindo a praticar uma **subsidiariedade horizontal** que se alimenta de uma **reciprocidade relacional** assente em **relações de proximidade**, de **fraternidade** entre **iguais e livres** e em que **o pobre** é chamado a fazer **parte da solução**

Sendo, porém condição **crítica de sucesso**, que se escolha/atribua **o trabalho certo**/adequado ao trabalhador pobre. Sinal de maturidade e de responsabilidade<sup>78</sup>.

---

<sup>74</sup> [http://www.adital.com.br/site/noticia\\_imp.asp?lang=PT&img=N&cod=66910](http://www.adital.com.br/site/noticia_imp.asp?lang=PT&img=N&cod=66910)  
<http://www.edc-online.org/br/publicacoes/noticiarios-edc-pt-br-1/n-31-pt-br-1/6543-a-economia-da-partilha.html>

<sup>75</sup> Bruni; Zamagni (2010)

<sup>76</sup> Ricardo (1857). Mendes (2010c. 2011a)

<sup>77</sup> Bruni (2010b)

<sup>78</sup> Bruni (2010b)

A teoria das **vantagens comparativas** ajuda a desenvolver a ideia de que, ao incluir pessoas mais débeis no mercado, há vantagens mútuas e o mais forte também sai fortalecido. Na verdade, o mercado sai beneficiado, pois ganha-se mais um trabalhador/emprego e abre-se uma nova janela de oportunidade para o consumo.

E, em termos de **coesão social**, melhora-se a própria segurança e corrigem-se as franjas de marginalização. Uma inclusão fraterna, **sem relação de poder**.

O **dilema do Samaritano** que questiona se se deve ou não ajudar os mais débeis, já que há uma forte probabilidade (risco) de estes se tornarem dependentes da ajuda, é atenuada através da prática de uma dádiva suportada por relações **horizontais** de **proximidade** que visa assegurar uma melhoria/mudança social radical, defende-se como válido o princípio:

Tu ajudas o pobre quando o pobre sente que te está a ajudar a ti. E, eu faço sentir-te útil a ti porque te quero bem, por **fraternidade**.

De facto, tem vindo a ser testado cientificamente por experimentação que, se o pobre sentir o outro como “benfeitor” e não se sentir em pé de igualdade com ele, terá tendência a destruir e a aproveitar-se do “benfeitor”.

No início, havia a ideia de que a verdadeira gratuidade (ágape) não impunha condições. Mas, hoje em dia, com maior amadurecimento destes temas, exige-se **reciprocidade com compromisso** porque, se não se aprender a dar enquanto se recebe, reforçar-se-á o dilema do Samaritano, e não se aprenderá a contribuir para o bem comum<sup>79</sup> (Bruni s/d).

---

<sup>79</sup> Bruni (s/data)

Bruni, no XXI Congresso Anual de Economia de Comunhão, no Brasil, afirma que na EdC, “pesca-se junto com quem tem fome”. “O processo não é anónimo e impessoal, mas puro relacionamento”.

A visão antropocêntrica da actividade económica não quer fazer com que as empresas se descomprometam do objectivo de gerar lucro e muito menos que se afastem da lógica da economia de mercado. Esta visão não nega o mercado, antes pelo contrário aceita-o e assume-o como “jogador” de pleno direito<sup>80</sup>.

A distinção que as empresas aderentes à economia de comunhão pretendem está na forma como olham e se posicionam no mercado, e não na negação do próprio.

Para utilizar uma imagem computacional<sup>81</sup>, podemos dizer que a EdC é o *software* (cultura do dar) com uma nova programação para um *hardware* já dado (empresa e economia de mercado).

Sociedades antimercado não são sociedades aceitáveis, mas também não são aceitáveis sociedades que só se relacionem segundo uma lógica de mercado. “No fundo, diria que **nem só mercado, nem sem mercado**”<sup>82</sup>.

➤ **Dom e Ecumenismo** - unidade na diversidade<sup>83</sup>.

A espiritualidade expressa por Chiara Lubich foi muito cedo definida uma espiritualidade “colectiva”, ou melhor, “comunitária”, isto é:

---

<sup>80</sup> Gonçalves (2008)

<sup>81</sup> Serafim (2009)

<sup>82</sup> Bruni (2010a)

<sup>83</sup> “O diálogo da vida” - foi o título do Congresso Ecuménico Internacional promovido pelo Centro Uno do Movimento dos Focolares, que aconteceu em abril de 1997, no Centro Mariápolis de Castelgandolfo

- em vista da unidade “que todos sejam um” (Jo 17,21);
- em pensar nos primeiros cristãos que “eram um só coração e uma só alma e não havia indigentes entre eles” (Act 4,32-35).

Devido à abrangência destes conceitos, acreditamos que a prática da EdC vai muito para além do diálogo inter-religioso e sua difusão abrange **transversalmente** a sociedade civil.

-De facto, Chiara Lubich empenhou-se em abrir novos horizontes, em estabelecer a **unidade** da família humana, através do **diálogo inter-religioso**.

"O diálogo da vida" contou com a participação de mais de 70 Igrejas de 56 países: desde os ortodoxos da Grécia, Sérvia, Roménia, aos anglicanos da Grã-Bretanha, Estados Unidos, Argentina, Brasil, desde os evangélico-luteranos da Alemanha, Suécia, Holanda, às Igrejas Orientais da Índia, Egipto, Jordânia, Israel, Líbano. Foram mais de 1.200 participantes de 56 países, de cinco continentes, e 17 línguas (sacerdotes, pastores, famílias, jovens, profissionais, docentes universitários).

Veio em relevo aquilo que Chiara Lubich - no diálogo intenso com as pessoas presentes - definiu "**ecumenismo do povo**", um povo que vive - em virtude do Baptismo comum - todo o património cristão que já nos une. Vivendo assim, emergiu um outro tipo de diálogo (não em contraposição aos outros diálogos, mas como **apoio** a eles), o **diálogo da vida**. E é este "diálogo da vida" que caracteriza o **ecumenismo do povo**.

"Este ecumenismo do povo – definiu Chiara - será um fermento de unidade no movimento ecuménico. Levaremos a contribuição deste povo gerado pela espiritualidade da unidade. E em Graz - continuou Chiara Lubich - gostaria de

oferecer esta espiritualidade evangélica que, mesmo no âmbito da Igreja católica, é **universal**, porque **todos podem vivê-la**".

Em Castelgandolfo, através do rico intercâmbio de experiências do Evangelho vivido, vinham em relevo esta **universalidade**, a **reconciliação** e a **vida nova**, que floresceram nas **Igrejas** e nos **vários ambientes** da **sociedade**, também naqueles pontos do mundo onde o ódio explodiu, como na ex-Jugoslávia.

Durante diversos momentos do diálogo com os participantes, Chiara Lubich, diante de **problemáticas** e **esperanças** que surgem no caminho rumo à plena **comunhão das Igrejas**, olhando para o **futuro**, falou do "**consenso** que está vindo à tona por parte de muitas Igrejas sobre a **eclesiologia da comunhão**"; ela traçou as linhas que formam o perfil da Igreja unida do futuro: "Será como a Santíssima Trindade que é um só Deus, mas existem três Pessoas divinas. Assim será a Igreja: existirá uma **única verdade**, mas **muitas expressões**, muitas manifestações, muitos matizes da mesma verdade".

Na conclusão do congresso, o vídeo do então recente diálogo de Chiara Lubich com os budistas, em Chiang Mai, na Tailândia, abriu novos horizontes: o empenho em estabelecer a unidade da família humana, também, através do diálogo inter-religioso<sup>84</sup>.

Também Luigino Bruni, num dos seus recentes discursos, afirma:- "Embora ganhe maior importância nestes tempos, a economia de comunhão é uma nova abordagem social e económica que ajuda à erradicação da pobreza e à promoção da justiça, mas não apenas para hoje: para o **futuro**, também. Ou seja, é provável que esta doutrina evolua tanto mais quanto mais for **difundida**, quer ao **nível empresarial**, quer ao **nível académico**. Mas esta evolução que se prevê, nunca abandonará a sua **intuição inicial**: a divulgação de uma **cultura do dar**."

---

<sup>84</sup> <http://www.focolares.org.pt/sobre/dialogos>. <http://www.focolares.org.pt/sobre/chiara-lubich>



A EdC pretende voltar-se para a criação de novas relações entre os povos, fundadas na justiça e na equidade, no respeito da liberdade dos outros, nos direitos e, sobretudo, numa fraternidade vivida. Não a perene competição com os outros nem a espera de um benefício devido, mas a reciprocidade do **dom** gratuito é o caminho para um verdadeiro desenvolvimento da humanidade, de quem tem mais e de quem tem menos em termos de recursos materiais<sup>85</sup>.

- Neste Congresso o **Dom** foi definido como a pobreza que nasce da consciência de que tudo o que eu **sou** foi-me dado, bem como tudo que eu **tenho**, e, como tal, então, deve ser doado de novo.

A pobreza escolhida, que nos estimula a nos libertarmos interiormente dos bens e das coisas como posses absolutas, para fazer delas **dom**, e ficarmos assim **livres para amar** e para fazer dos bens **pontes**, estradas de reciprocidade, ocasiões de comunhão (=desapego).

Em que a liberdade e a profunda felicidade que nascem da comunhão não podem ser compreendidas e não duram enquanto não se tornarem **experiência, vida e estilo de vida, cultura do dar** e da **comunhão**.

---

<sup>85</sup> <http://companhiadosfilosofos.blogspot.pt/2011/02/economia-de-comunhao-parte-ii.html>

## 5. Ecossistema da Economia de Comunhão no Mundo e em Portugal: análise de relatórios desde 2008 a 2012<sup>86</sup> e análise da difusão/evolução da expansão em Portugal

Em 2009, a EdC saiu decididamente para a vida pública com apresentações em muitíssimos e diferentes contextos em todo o mundo, das universidades aos parlamentos, das embaixadas às sedes de paróquias e de associações.

Dois foram os pretextos que principalmente suscitaram interesse pela EdC e deram início a apresentações e congressos<sup>87</sup>:

- A citação da Economia “civil e de comunhão”, que o papa Bento XVI explicita na encíclica “Caritas in Veritate” (CV)<sup>88</sup>, traz uma importante inovação, particularmente relevante para a teoria e a prática económica contemporânea, em relação ao “**princípio de gratuidade**” (n. 36): o princípio é reconhecido como princípio fundamental também para a economia e para o mercado. Segundo Bento XVI, a “gratuidade” não é uma categoria para ser aplicada somente ao sector “non-profit”, ao voluntariado ou à economia social, mas a toda a vida económica, dos bancos às empresas multinacionais. Além disso, no parágrafo 46, Bento XVI cita: “Não se trata apenas de um „terceiro sector“, mas de uma nova e ampla realidade complexa, que envolve o privado e o público e que não exclui o lucro, mas o considera como instrumento para realizar finalidades humanas e sociais”.

---

<sup>86</sup> <http://www.edc-online.org/br/publicacoes/relatorios-edc.html>

<sup>87</sup> Relatório EdC 2009-2010

<sup>88</sup> Ratzinger (2009)

- A necessidade de valores diferentes no âmbito da vida económica, colocada fortemente em evidência pela actual crise económica.

Porém, apesar de em Março, 2009 se ter enviado a todas as comissões EdC uma carta com o título: - recenseamento das empresas ou das actividades que aderem à EdC - não se dispõem até à data de dados de uma maioria que seja significativa a ponto de se conseguirem detalhar informações globais e consistentes quanto ao destino das verbas por sector de actividade, forma jurídica, número de trabalhadores por empresa, facturação por empresa, ano de adesão, número de pessoas ajudadas, etc. (apenas parcialmente disponíveis no relatório 2009/2010).

Como já foi mencionado, as empresas de economia de comunhão instaladas nos cinco continentes buscam destinar o lucro para três finalidades. Após o pagamento dos impostos, a primeira parte deverá ser destinada ao incremento da própria empresa; a segunda para auxiliar as pessoas necessitadas e que fazem parte do projecto de comunhão de bens; e a terceira para o desenvolvimento de estruturas de comunhão visando a formação de novos trabalhadores e novos empresários<sup>89</sup>.

No relatório 2007-2008, no ponto 1.4, explica-se como são utilizados os recursos que não são reinvestidos nas empresas EdC e no ponto 1.4.1 do mesmo relatório, referem-se os âmbitos das ajudas (Anexo IX).

---

<sup>89</sup> Lubich (1996 e 2004a:69)

## 5.1. Breve História-Difusão e geografia do Universo EdC<sup>90</sup>

Objectivo – O projecto EdC, na sua totalidade, tem como objectivo apresentar uma porção de humanidade “sem indigentes”, activando a reciprocidade em vários níveis: criando postos de trabalho a fim de incluir os excluídos do sistema económico e social, difundindo uma “cultura da partilha” e da comunhão, suscitando iniciativas educativas e culturais, intervindo em situações de emergência, com ajudas concretas e projectos de desenvolvimento conduzidos em colaboração com a AMU. Tudo como aplicação e desenvolvimento da primeira intuição de Chiara, a divisão dos lucros em três partes.

A partir de 1991, data do início do lançamento do Projecto por Chiara Lubich, houve uma grande adesão por parte de empresas de todo o mundo que começaram a viver a mesma cultura de fraternidade.

Nos primeiros anos o projecto teve repercussão imediata, não apenas na América Latina, onde foi lançado, mas também nos outros continentes.

A evolução no tempo, do número de empresas EdC de 1995 (554 empresas) a 2012 (861 empresas), mostra que o projecto viveu um forte crescimento. Nos seus primeiros 5-6 anos de vida, o número de empresas associadas ao projecto expandiu-se rapidamente, até atingir 750 empresas. Depois começou uma fase de “estagnação”, com números que se mantiveram estáveis durante uma década, para depois voltar a crescer de 2009 até hoje.

No entanto, este é apenas um lado da realidade. “Um segundo dado, não menos importante, é que nesses 20 anos as empresas associadas ao projecto

---

<sup>90</sup> Crivelli (2012c) apud Relatório EdC 2011-2012

EdC, durante pelo menos doze meses foram mais de 1800. Esse número demonstra um dinamismo bem acentuado. Na economia mundial, todos os anos, existem empresas que nascem e que morrem. O mesmo vale para o projecto EdC: existem empresas que morrem (ou porque o proprietário se aposenta ou porque os herdeiros tomam outras decisões contrárias às dos pais) e empresas que nascem e que decidem fazer próprios os princípios da EdC. A cada ano, em média, 50 empresas aderem ao projecto. Isso compensa o desaparecimento de um número equivalente, naquele período de estabilidade. Esse dado, porém é relativo, já que a vida da EdC é implementada de tantas maneiras diferentes: a doação de uma parte dos lucros é a solução directa dos problemas sociais através da própria acção da empresa (por exemplo, a inclusão de pessoas menos favorecidas), que é uma acção económica que cria comunhão e fraternidade”

Chiara frequentemente dizia que a empresa de EdC é “uma construção toda de amor”<sup>91</sup>.

Há que realçar a estabilidade substancial na distribuição geográfica das empresas. De facto, a Europa e a América são os dois continentes com maior número de associados. Mas não podemos deixar de observar o crescimento registado no continente africano, que em 2011 realizou a sua primeira escola EdC e entre 2011 e 2012 cresceu o seu número de empresas: 16 empresas (de 27 para 43), quase mais de 60%.

Assim, em Outubro de 2012, havia 861 empresas das mais variadas dimensões, distribuídas da seguinte forma:

---

<sup>91</sup> Lubich (2004a:52)

- Europa: 501 (das quais 242 em Itália e 12 em Portugal)
- América do Sul: 257
- Estados Unidos e Canada: 35
- Ásia: 25
- África: 43

Nos últimos 5 anos, cerca de 115 empresas decidiram aderir a esta nova cultura económica que visa apoiar um novo conceito do agir económico, não apenas utilitarista, mas orientando-se para a promoção integral e solidária do homem e da sociedade.

Tomando em consideração os dados fornecidos no relatório em análise<sup>92</sup>, as tabelas III e IV (em anexo) fornecem, numa perspectiva histórica, os detalhes dos países de proveniência dos **lucros das empresas** e das **contribuições pessoais**, respectivamente bem como a prestação de contas de como estes **recursos** foram **utilizados** em favor dos necessitados (para criar actividades produtivas, para financiar a escolarização, o complemento da renda, a alimentação e a habitação) e para a formação de homens novos, seja de forma directa, seja através do apoio à sua difusão com os meios de comunicação.

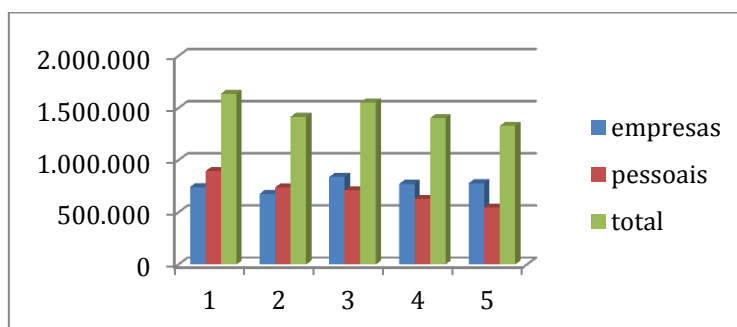
Tanto o recebimento quanto a utilização dos lucros é feito através da estrutura do MF, que se articula em 56 áreas geográficas às quais se referem países ou grupos de países.

Com base naquelas tabelas, construimos o Gráfico I, onde se pode concluir que as verbas recebidas nos últimos cinco anos, subdivididas em **lucros das empresas** e das **contribuições pessoais**, sofreram a seguinte evolução: uma quebra de 18,9% nas receitas totais de 2008 para 2012. Quebra devida

---

<sup>92</sup> Cruz (2012) apud relatório EdC (2011/2012)

principalmente a uma redução nas contribuições pessoais (-38,7%), ligeiramente atenuada por um aumento de 5% nas contribuições das empresas.

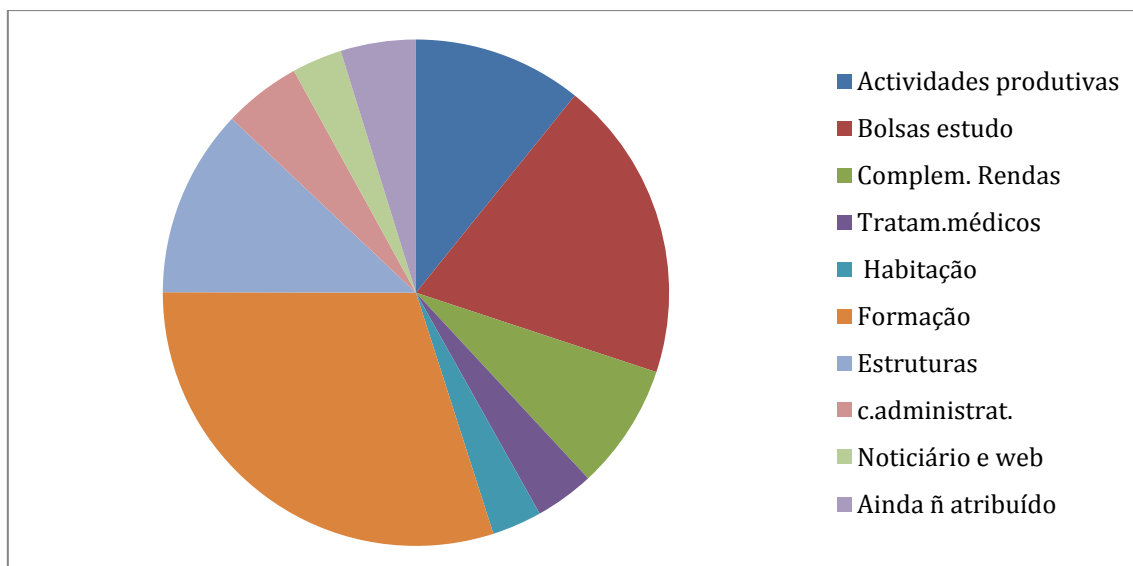


**Gráfico I – contribuições recebidas (2008-2012: em euros)**

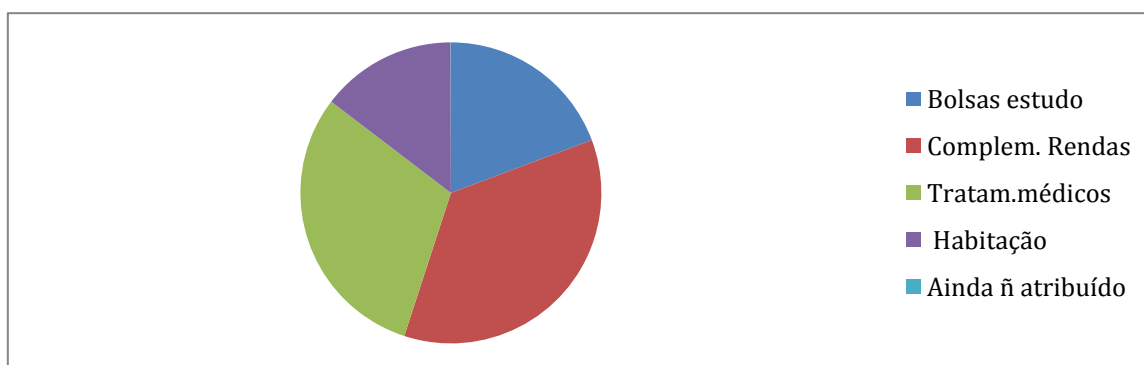
Das tabelas III e IV poder-se-á ainda concluir, apesar da falta de consistência e de detalhe de dados, que há países em que as contribuições são totalmente de cariz pessoal, como é o caso de Portugal.

Com base nas mesmas tabelas, passando em análise a distribuição percentual das aplicações das entradas pelos diversos destinos, poderemos ainda concluir:

- que a **contribuição das empresas** (Gráfico II) se distribuiu privilegiando a **formação** e as **bolsas de estudo** (formação do “homem novo”), **desenvolvimento das estruturas** e **comunicação**, como convém a um negócio moderno e permanentemente desafiado pelas tecnologias de informação e às **actividades produtivas** (reinvestimento no negócio).
- que as **compensações pessoais** (Gráfico III) se destinam primordialmente à **complementação de salários** e a **tratamentos médicos** dos mais necessitados, logo seguido das **bolsas de estudo** e da **habitação**:



**Gráfico II- Aplicação das contribuições das empresas- 2012**



**Gráfico III- Aplicação das contribuições pessoais 2012**

Cabe-nos ainda chamar a atenção para um desafio de transparência que nos parece de particular relevância e que é, aliás, referido por Bruni<sup>93</sup>, que se prende com a necessidade da existência de um reporte adequado da gestão das verbas quer recebidas quer aplicadas. Sem o qual se tornará difícil ou até mesmo inviável a continuidade na captação de verbas doadas.

<sup>93</sup> Bruni (2012a) apud relatório EdC de 2011-2012



Situação que está patente no estudo de caso que elaborámos, em que foi também difícil recolher dados com relevância contabilística ilustrativos das práticas EdC.

Será também necessário proceder e melhorar os mecanismos de controlo dos projectos empresariais apoiados pelo movimento (em colaboração com a AMU) para fazer face à necessidade de aumentar o seu número.

O que requiere, necessariamente, um investimento maior em estruturas locais (as comissões), para que seja possível acompanhar projectos produtivos, com as competências necessárias e continuar a apostar no envolvimento dos jovens<sup>94</sup>, que são sempre um elemento constitutivo e essencial da EdC.

Nunca será demais sublinhar que a pobreza não é apenas “uma” dimensão da EdC: ela representa a sua missão principal.

## 5.2.Cidadelas e Pólos-conceitos

Chiara entendia que a partilha de bens ficaria muito mais sustentada se se formassem pequenas cidadezinhas<sup>95</sup> a que apelidou de Cidadelas, definidas como um esboço de sociedade nova – com casas, escolas, oficinas de trabalho, etc. – “cuja lei é o amor recíproco, proposto pelo Evangelho”.

Surgiram pelo desejo de dar uma continuidade permanente à experiência realizada nas Mariápolis (Cidade de Maria).

As Mariápolis, que se realizam desde 1949, são encontros do MF onde pessoas de todas as idades e profissões formam uma cidade em miniatura onde todos procuram viver a lei evangélica do amor recíproco. Cada uma tem a sua característica própria, consoante o ambiente onde está inserida.

---

<sup>94</sup> Ferruci (2012a) apud relatório EdC de (2011-2012)

<sup>95</sup> <http://www.edc-online.org/br/quem-somos/a-historia.html>

Junto com a ideia da EdC surge a ideia de pólos produtivos<sup>96</sup>.

Chiara entendia que os pólos deveriam ficar próximos, mas não dentro das Cidades.

Os pólos seriam suporte de trabalho das Cidades, mas simultaneamente, criados com a finalidade de mostrar um local industrial *sui generis* (Anexo X), laboratório vivo de uma economia de comunhão, não só teoricamente, mas também no estilo de vida dos intervenientes, e na dinâmica organizadora e de gestão.

Isto é:

- dar visibilidade ao projecto de EdC;
- ser um ponto de referência para todas as empresas de Economia de Comunhão do país ou da região onde está situado.

No contexto das modernas e conflituosas relações de trabalho, um dos desafios do EdC é o de resgatar os valores comunitários nas organizações empresariais. Uma das justificações é que os seres humanos necessitam viver em comunidades, inclusive de trabalho, que possibilitem a realização pessoal, de forma que cada um possa contribuir e sentir-se importante no universo empresarial<sup>97</sup>.

Luigino Bruni e Alberto Ferrucci, durante o curso de Verão (Setembro, 2012) no pólo Giosi na Abrigada, ambos corroboraram a importância da existência de um Pólo numa cidade, como testemunho de uma cultura económica nova capaz de fazer cair os muros do capitalismo e do individualismo dos nossos dias.

---

<sup>96</sup> <http://www.edc-online.org/br/quem-somos/polos-produtivos.html> e ver anexo X

<sup>97</sup> Drucker (1998)

A frase dita por Chiara a propósito do projecto do Pólo Lionello<sup>98</sup>: "Uma luz no meio das trevas, por menor que seja, vê-se até de longe", permanece como encorajamento para todos os pólos já existentes ou em formação.

As empresas que aderem ao projecto<sup>99</sup>, mas operando em outros lugares, fora do pólo, sentem os pólos como a própria casa; para sustentá-los e fazê-los crescer e também para se ajudarem reciprocamente, na maior parte do mundo elas estão reunidas em associações que são dirigidas pela **Aiec, a Associação internacional EdC** ([info@edc-online.org](mailto:info@edc-online.org); <http://www.edc-online.org/br/>) com sede na Itália.

As associações colaboram para divulgar o projecto para outras empresas, para agilizar a criação de novas empresas, sobretudo nos pólos, e para organizar escolas de empreendedores e eventos culturais. No Brasil nasceu a associação **Anpec**; na Argentina a **Aeaec**; na Espanha e em Portugal, associações chamadas **Aedc** ([geral@aedc-portugal.org](mailto:geral@aedc-portugal.org); <http://www.aedc-portugal.org/>), com sede em Alenquer; na América do Norte a **Eocassoc**; no Congo a **Aecom**; na Croácia a **Uez**; na França a **Aurore-EdeC**; e na Itália, no Pólo Lionello Bonfanti, a **Aipec** ([aipec.info@gmail.com](mailto:aipec.info@gmail.com)).

### 5.3.Difusão da EdC em Portugal e a cidadela Arco-Íris

Em Portugal só recentemente foi adoptado o conceito de EdC.

#### ➤ Evolução da Cidadela Arco-íris:

---

<sup>98</sup> Loppiano (Itália) - primeiro Pólo empresarial de Economia de Comunhão da Europa, inaugurado em 2006

<sup>99</sup> Ferrucci (2012b) apud relatório EdC (2011-2012)

A Cidadela Arco-Íris<sup>100</sup>, situada em Portugal, é uma das 33 Cidades existentes nos cinco continentes. As “Cidades” são uma das mais típicas realizações do Movimento dos Focolares.

Na Cidadela Arco-Íris, realizam-se actividades programadas, mas também está aberta às pessoas que a queiram visitar para conhecer o Movimento e a sua espiritualidade.

A Cidadela Arco-Íris, situada em Abrigada, a 45 km de Lisboa, existe como projecto, desde 1997. A sua construção está a concretizar-se, progressivamente, graças ao esforço e à generosidade de muitas pessoas.

O projecto da Cidadela Arco-Íris, da Fundação Mariápolis foi desde logo reconhecido como uma iniciativa de “interesse público” pela Câmara Municipal de Alenquer.

Previo, desde o início, a criação de condições para que pessoas e grupos pudessem desenvolver uma experiência concreta de trabalho, estudo/reflexão, formação e convivência social, baseada numa cultura da solidariedade, do diálogo e da ajuda recíproca, designadamente através do modelo de “Economia de Comunhão”.

Em 2000, um grupo de empresários e de amigos da cidade adquiriram um terreno adjacente à cidade, com o objectivo alargar a cidade e aí construir um Pólo empresarial para dar visibilidade à EdC.

Em 2004, este grupo de empresários reúne-se e apresenta o primeiro plano de construção do Pólo empresarial.

---

<sup>100</sup> <http://www.focolares.org.pt/cidade>

É nesse contexto que surge a construção de um edifício de apoio às actividades diversificadas da Fundação Mariápolis e que se destina ao desenvolvimento do projecto de Economia de Comunhão, designadamente à instalação de espaços de escritórios, armazéns e arquivos relativos a estas actividades da Fundação, bem como de pequenas iniciativas produtivas com objectivos sociais, tais como oficinas/*ateliers* de trabalho e artesanato, que visem também a formação prática dos participantes e a ajuda às populações mais desfavorecidas, tanto em Portugal como no estrangeiro.

Integrado no espírito do Projecto de Economia de Comunhão, a Cidadela Arco-íris abriu em Setembro de 2005 um Centro de Recursos e Reabilitação Física, no rés-do-chão do edifício. Foi financiado durante dois anos pela Segurança Social e pelo Ministério da saúde com o Programa de apoio integrado a idosos e/ou dependentes (PAII) tendo prestado apoio a mais de 200 pessoas desta região. O projecto permitiu a criação de uma infra-estrutura que contribui para o desenvolvimento da região e que aproxima a Cidadela dos restantes parceiros da "Rede Social" do concelho de Alenquer.

Em 2007, têm início as várias valências médicas no Centro de Recursos, desde a medicina tradicional às medicinas alternativas, grupos de dança, ginástica de manutenção e ballet clássico.

Em 2008, abre a primeira empresa EdC a estar sediada no Pólo: a ECNAL, que tem como objectivo incentivar a cultura da "partilha dos bens", para que seja um valor que informe, cada vez mais, o mundo económico e empresarial.

Tenta estabelecer com os seus clientes relacionamentos personalizados tendo como base a sua missão e os seus valores.

Em 2009, dá-se início à montagem de escritórios para empresas e uma sala de conferências/formação, no 1º piso do Pólo.

Em 2010, completam-se os acessos ao Pólo e as estradas são asfaltadas.

São criadas e instaladas no Pólo duas novas empresas de EdC: SAGEC-18-20 que tem por objecto social a prestação de serviços de contabilidade, processamento de salários e segurança social, gestão de higiene, segurança e saúde no trabalho e a REDCAP - Reciclagem de plásticos e de cartão- procura fundamentalmente, proporcionar novos postos de trabalho e ao mesmo tempo prestar um serviço na área do ambiente.

A inauguração do Pólo empresarial Giosi<sup>101</sup> em Portugal teve lugar no dia 6 de Novembro de 2010, onde estiveram presentes várias individualidades e onde se chama a atenção para a intervenção da Prof.<sup>a</sup> Manuela Silva<sup>102</sup>.

#### ➤ Empresas EdC em Portugal

Existem, de acordo com o relatório EdC (2011-2012), 12 empresas de EdC em Portugal embora nem todas o façam de forma assumida ou integral, ou seja, muitas delas não adoptaram todos os princípios EdC.

Não nos é possível ir mais a fundo nesta área porque, apesar de várias tentativas junto da Associação das empresas EdC em Portugal, a informação não nos foi disponibilizada.

As empresas actualmente existentes no pólo são, portanto as três mencionadas acima: ECNAL, SAGEC, REDCAP e o centro de recursos e reabilitação física.

---

<sup>101</sup> <http://www.edc-online.org/br/quem-somos/polos-produtivos/polo-giosi-guella.html>

<sup>102</sup> Silva (2010b): <http://www.edc-online.org/br/quem-somos/polos-produtivos/polo-giosi-guella/598-foi-uma-grande-festa-por-um-novo-polo-edc-que-nasceu.html>

Na Cidadela, existe ainda a decorrer uma experiência-piloto do projecto “Altamente” que pretende, a partir da cidadela, apoiar as populações locais no que se refere à ocupação de tempos livres (workshops de culinária, colónia de férias, música, etc.) de crianças e idosos e ao apoio à educação, nomeadamente através de explicações de diferentes disciplinas até ao 3º ciclo.

Fora do pólo existem outras iniciativas. Mas as informações de que dispomos são apenas as recolhidas numa reunião na Sede dos Focolares em Lisboa <sup>103</sup>.

Existe assim a SIPACO, a actuar em Lisboa, Porto e Almancil com uma actividade principal: laboratório de diagnóstico e análises clínicas e uma actividade complementar ligada às actividades de golf.

Em Belas, existe uma experiência na área da incubação de empresas EdC, onde se aposta na formação humana e espiritual dos futuros empreendedores, bem como na formação técnico-profissional dos mesmos. Um mini-pólo, gerador de outros mini-pólos, mas com a filosofia EdC, onde se procura dar a mão a quem está preparado para a mudança do assistencialismo para a autonomia e sustentabilidade do seu próprio negócio. Simultaneamente há um centro de explicações, uma academia para seniores e uma escola de línguas, ainda em embrião

A única empresa de que se pode recolher e verificar dados foi a empresa Faria & Irmão, Lda.<sup>104</sup>. De cariz familiar, foi fundada em 1956, em Leiria. Tem como objecto produzir formas de plástico (moldes) para calçado. Actualmente, não só

---

<sup>103</sup> Reunião na Sede dos Focolares em Lisboa, em 24 de Março de 2013: reencontro da Summer School 2012 no pólo Giosi

<sup>104</sup> <http://www.portugalio.com/faria-irmao-lda-2/>

possui novas instalações em Leiria como, para permitir a sua maior proximidade com os clientes, criou mais duas unidades fabris em S. João da Madeira e em Felgueiras.

Através de um dos seus proprietários e gestor (Dr. Acácio Faria, em entrevista-Anexo II) foi-nos explicado que a ECNAL é uma expressão da EdC em Portugal pois todos os empresários que praticam a EdC em Portugal estão representados nos seus corpos sociais.

Poderemos concluir que em Portugal, a semente EdC foi lançada à terra.

É agora preciso que germine e dê frutos.



6. A figura do LÍDER<sup>105</sup>. Que características deve ter um executivo de uma organização em EdC? Inteligência Relacional/Social versus Intelectual, Emocional e Espiritual/carisma. Liderar é diferente de Gerir.

6.1.Os ingredientes da felicidade<sup>106</sup> (transcrição do artigo, com pequenas adaptações)

William D. Ogden escreveu uma coluna para o New York Times, a respeito da arte da felicidade, publicado na edição de 30 de Dezembro de 1945.

Aqui estão algumas passagens que, pela sabedoria, mostram como estão actuais.

“Hoje existe uma condição curiosa no mundo. Jamais houve uma época em que tanto esforço oficial fosse feito para **produzir felicidade**, e também uma época em que o indivíduo prestasse tão pouca atenção para criar as **qualidades pessoais** que contribuem para ela...”.

“O que está sendo mais desprezado nos dias actuais é a determinação pessoal de desenvolver um **carácter** que, por si mesmo, dadas as condições razoáveis, contribua para a felicidade”.

Toda nossa ênfase recai sobre a dita melhoria das condições de vida, melhores salários, controlo sobre a estrutura económica, aquisição de casa própria,

---

<sup>105</sup>

<http://www.relativa.com.br/defaultlivros.asp?Assunto=1&NomeCategoria=Lideranca&Origem=Categoria&TipoPesquisa=Categoria&Categoria=306&Ordenado=DataLancamento>

<sup>106</sup> Ogden apud Candeloro (org. s/data): <http://www.rhportal.com.br/recursos-humanos/Os-Ingredientes-Da-Felicidade.htm>. <http://www.vendamais.com.br/>

dando-se grande enfoque à intervenção do Estado e preocupando-nos muito pouco com o aperfeiçoamento das próprias pessoas enquanto seres humanos.”

Segundo Ogden, os **ingredientes da felicidade** são tão simples que podem ser contados nos dedos da mão. Acima de tudo, deve ser **compartilhada e não pode ser comprada e deve regular-se por princípios éticos**.

“As pessoas não são felizes a menos que se sintam bem consigo próprias. Pelo que a busca da tranquilidade deve começar necessariamente por um **exame de consciência**.

Desta **auto-análise** depende a descoberta das qualidades que tornam únicas todas as pessoas, e cujo desenvolvimento é o único caminho para a felicidade.

Ogden acrescenta ainda que William Henry Channing<sup>107</sup>, um padre que era o capelão do Senado americano na metade do século passado, na sua busca por um sistema para obter a felicidade, explicava sua filosofia desta maneira:

“Viver contente com poucos meios. Buscar a elegância mais do que o luxo e o refinamento mais do que a moda. Ser merecedor de respeito em vez de respeitável, e ter dinheiro em vez de ser rico. Estudar com força, pensar em silêncio, falar com suavidade, actuar com franqueza, escutar as estrelas e os pássaros, criaturas e sábios. Suportar com alegria, fazer tudo com valentia, esperar a ocasião, nunca apressar-se. Em uma palavra, deixar que o espiritual, o instinto e o espontâneo se desenvolvam de forma normal. Esta é minha sinfonia”.

---

<sup>107</sup> [http://www.goodreads.com/author/quotes/3238419.William\\_Henry\\_Channing](http://www.goodreads.com/author/quotes/3238419.William_Henry_Channing)

"Devemos advertir", conclui Ogden, "que nenhum governo pode fazer isso por você. Você mesmo tem de fazê-lo".

"Quer ser feliz? Então faça a sua parte e toque a sua própria sinfonia!", Ogden aconselha.

## 6.2.A liderança e a Inteligência Relacional/Social (QR)

"Os líderes não evitam, reprimem ou negam o conflito, mas olham-no antes como uma oportunidade." (Warren Bennis).

Uma das citações favoritas sobre liderança, enunciadas por Covey<sup>108</sup> é:

"Liderar não é mais apenas gerir coisas, mas primordialmente gerir a **relação** e as dinâmicas entre as pessoas, com eficácia, suscitando o acordar de potencialidades, fazendo as coisas certas, não perdendo o foco, transformando a realidade, e subindo a escada apoiada na parede certa, caso contrário, cada degrau que subimos é um passo a mais para um lugar equivocado" (tradução).

Pelo que liderar é diferente de gerir (Tabela V).

Segundo Covey, para o ser humano poder viver uma vida holística e em equilíbrio, que demonstre **inteligência**: física, mental, emocional e espiritual, deverá cuidar dos seus quatro níveis de percepção e viver de acordo com os seguintes pressupostos<sup>109</sup>:

---

<sup>108</sup> <http://www.thebestsuccessguru.com/about-stephen-r-covey-who-is-stephen-r-covey.html>:c.v. de Covey

<sup>109</sup> Covey (1998). <http://www.youtube.com/watch?v=ilDkwJaEdbg&NR=1&feature=endscreen>

1. Corpo - assuma que teve um ataque cardíaco;
2. Mente - assuma que a 2ª metade da sua vida profissional será apenas de dois anos;
3. Coração - assuma que tudo o que você diz sobre o outro, pode ser ouvido por ele;
4. Espírito - assuma que tem um encontro a sós com o Criador todos os trimestres.

Covey refere que a **idade da sabedoria** é aquela em que se escolhe o nosso propósito e se obedece a princípios naturais, ou seja, quando a informação e o saber estão impregnados desse propósito e desses princípios. E que a palavra sonante “inovação” está a mudar para “sabedoria”, nesta era em que a **essência da liderança** será “servir”.

*“There is a connection between leadership style and success. The very top people in truly great organizations are “Servant Leaders”. They are the most humble, the most reverent, the most open, the most teachable, the most respectful and the most caring. They model moral authority through service, humility and contribution”.*<sup>110</sup>

Entendemos que muito desta viragem nos conceitos sobre liderança e as competências inerentes a um líder de excelência não poderia, a nosso ver, ter-se dado sem o aprofundamento dos estudos sobre os fundamentos do comportamento humano e sem as descobertas efectuadas sobre inteligência emocional (QE) versus inteligência intelectual (QI), que provam que no nosso inconsciente, guardamos camadas infinitas de memórias e registos que nos mantêm seus escravos e nos impedem de manifestar as nossas verdadeiras potencialidades.

---

<sup>110</sup> Covey (2004) apud Arruda (s/data) e Lee (2011)

Conforme lembra Sen<sup>111</sup>, a economia moderna fundamenta-se na crença de um comportamento racional, quando o comportamento real não é o pleno domínio da razão.

E Pinto e Leitão <sup>112</sup> acrescentam que “as neurociências, em particular a neurofisiologia e a psicologia da percepção humana, além da biologia do conhecimento, estão provando é que o operar do nosso sistema nervoso não dissocia razão de emoção; na realidade, pensamos em bases afectivas e até somos mais rápidos no sentir do que no pensar”.

Pelo que entendemos, antes de abordar o papel do líder nas organizações, clarificar a forma como a mente, a consciência e as emoções se relacionam e o quanto a percepção e a gestão correcta das emoções serão determinantes para a formação de um líder. Para isso, inspirámo-nos nas experiências de Goleman<sup>113</sup> e nos ensinamentos de *Life Coaching* com certificação internacional<sup>114</sup>:

### 6.3.A liderança e a Inteligência Emocional (QE)

A Inteligência Emocional representa a maior ou menor capacidade de cada um de nós para lidar e gerir as suas emoções.

É hoje reconhecido que as **competências emocionais** têm um papel fundamental no **êxito pessoal e profissional**.

António Damásio, através da hipótese dos marcadores somáticos, mostra a forma como as emoções influenciam a tomada das decisões (prémio Grawemeyer 2014).

---

<sup>111</sup> Sen (1999)

<sup>112</sup> Pinto (2006:22-23)

<sup>113</sup> Goleman (2000a,200b)

<sup>114</sup> ECIT/CCF (2013)

As emoções tóxicas constituem um risco enorme para a saúde, tal como o equilíbrio emocional pode ajudar a proteger o nosso bem-estar.

As lições emocionais que aprendemos quando crianças moldam os circuitos emocionais, tornando-nos mais aptos ou inaptos nos aspectos básicos da Inteligência Emocional.

Pelo que estudar os mecanismos pelos quais a mente se rege se torna de primordial importância e utilidade.

Diz-se que temos **duas mentes**: "... uma que pensa e outra que sente, mas, na verdade, uma faz parte da outra, elas interagem".<sup>115</sup> Se não pensarmos, não despoletamos sensação. O **pensamento** parece ser o **interruptor** das **memórias** que tendo ficado soterradas nos **arquivos inconscientes**, recebem o sinal e a permissão para se activarem.

As **memórias** são **arquivos de experiências**<sup>116</sup> que contêm dois componentes essenciais:

- a informação (imagens, conceitos e associações);
- a energia da experiência vivida que se agrega e cimenta na informação.

De uma maneira geral aprendemos a viver (pensar e sentir) de forma **automatizada, rotinando** ideias, perspectivas e experiências, permitindo que a **energia** utilizada nas experiências fique **cristalizada**, por repressão e resistência a abrir mão do seu aparente valor.

Na grande maioria das vezes, não conseguimos agir de forma livre, por estarmos condicionados pelas emoções vividas e retidas num determinado momento da vida. Goleman designa-o de sequestro emocional e descreve esse processo da seguinte forma:

---

<sup>115</sup> Goleman (2000a: 30)

<sup>116</sup> ECIT/CCF (2013)

“No sequestro emocional, a mente racional é avassalada pelo emocional” <sup>117</sup>.

➤ A Inteligência Interpessoal e Intrapessoal

Todo aquele que trabalha com os outros precisa de desenvolver a **Inteligência Interpessoal** que é a capacidade de **compreender as outras pessoas**, isto é, de perceber o que as motiva, como funcionam, como trabalhar cooperativamente com elas.

“Esta competência é, seguramente, uma das mais-valias de um líder, cujo objectivo é ajudar o outro a descobrir-se e a abrir-se para o melhor de si mesmo, de forma a sentir-se realizado com o seu trabalho e empoderado na sua criatividade” <sup>118</sup>.

Contudo, a maneira mais eficaz para **interagir** sabiamente com os outros, é desenvolver aquilo a que chamamos de **Inteligência Intrapessoal** que desenvolve as competências pessoais para **lidar connosco próprios**, voltando-nos para dentro.

É a capacidade de criarmos um modelo correcto e verídico de nós mesmos e de o utilizarmos para funcionarmos eficazmente na vida.

As competências básicas da Inteligência Emocional<sup>119</sup> e que estão na base da popularidade da **liderança** e da **eficácia interpessoal** são cinco:

---

<sup>117</sup> Goleman (2000a: 47)

<sup>118</sup> ECIT/CCF (2013)

<sup>119</sup> Goleman (2000a)

- Autoconsciência - Conhecer as próprias **emoções**. Reconhecer um sentimento/sensação quando ele está a acontecer. **Ser capaz de se manter em controle**, momento a momento, na presença das **emoções**, é a pedra basilar da **inteligência emocional**. A incapacidade de fazer este reconhecimento e de nos **autoobservarmos** durante o processo deixa-nos à mercê das emoções.
- Autogestão das emoções - A capacidade de nos tranquilizarmos, de dissolvermos a ansiedade, a tristeza, a irritabilidade ou qualquer outro estado de inquietação ou mal-estar. A falta desta aptidão obriga-nos a uma luta constante com as emoções e à perda de **autodomínio** pessoal.
- Auto- Motivação – Mobilizar as emoções ao serviço de um objectivo é essencial para concentrar a atenção, para a competência e para a criatividade. Ser capaz de entrar em “estados de fluidez” permite desempenhos de grande qualidade.

Os “estados de fluidez” são naturais e tornam-se presentes quando reabilitamos a energia bloqueada nas emoções presentes.

Pelo que todas as emoções devem ser olhadas como oportunidades de reequilíbrio da personalidade.

- Respeitar as emoções dos outros - a reavaliação do valor de cada emoção e a sua função na experiência pessoal é uma das “aptidões pessoais” mais importantes na relação com o outro.
- A fuga e a aversão às emoções que parecem ser desagradáveis apenas reforçam o seu sequestro emocional.



- Gerir Relacionamentos – Consiste na aptidão para lidar com as emoções dos outros, criando pontos de transmutação pessoal e transpessoal. Esta é a habilidade básica para a competência **social** de excelência.

Desenvolver a capacidade de **observar**, de um ponto de vista **neutral** as próprias emoções, é uma das grandes conquistas da **consciência** humana. Esta qualidade permite que a atenção não se deixe arrastar pelas emoções, exagerando e ampliando aquilo que percebe e permite **manter o foco** no que se quer alcançar.

**Manter o foco** é mais um das características fulcrais dos líderes de sucesso.

Sabe-se hoje que o coeficiente de inteligência intelectual (QI) pouco contribui para explicar os destinos diferentes das pessoas com mais ou menos as mesmas promessas, instrução e oportunidades.

Acredita-se hoje que é a aptidão emocional que determina o modo melhor ou pior como seremos capazes de usar outras capacidades que possamos ter inclusive o intelecto puro.

A verdadeira **maturidade** acontece **quando desfazemos os motores emocionais deliberada e conscientemente**, desfazendo os velhos padrões em **piloto automático**.

Pelo que a vida emocional pode e deve ser tratada de forma especial e exige o seu próprio conjunto de competências específicas<sup>120</sup>.

A Auto-Observação é assim a **competência emocional básica** a partir da qual todas as outras, incluindo o comboio emocional, se **dissolvem** e a chave para a

---

<sup>120</sup> Goleman (2000b) e <http://hbr.org/2008/09/social-intelligence-and-the-biology-of-leadership/ar/3#!> (Daniel Goleman and Richard Boyatzis)

dissolução de todos os pontos de vista e perspectivas embaciadas por **sequestros emocionais**.

Uma vez que haja o reconhecimento das emoções, surge a próxima competência: - ser capaz de se **libertar de um estado de espírito limitador**.

Através da **auto-observação** e da **autoconsciência** podemos controlar quanto tempo vamos permitir o sequestro das emoções tóxicas que nos impedem de agir com todas as nossas faculdades. Chamamos-lhe: capacidade de **auto-regulação** emocional.

Com efeito, as **emoções** podem embaraçar ou favorecer a capacidade de **pensar** e **planear**, de levar a cabo uma tarefa, atingir um objectivo, resolver problemas, determinando efectivamente os limites da nossa capacidade para utilizar as aptidões inatas.

As preocupações, as crenças e as perspectivas que temos tornam-se realidade se as emoções são deixadas em piloto automático, porque minam o intelecto e o discernimento sábio natural em cada ser humano.

A concentração natural, isto é, estar totalmente **presente** e **consciente** é uma das formas de eliminar o *stress*, as preocupações e medos e atingir o **desempenho óptimo**. Estado primordial para um líder.

- Propósitos e Intenções da Consciência e o papel das Memórias na Criação da Realidade Pessoal

A mente actua como um meio de expressão da consciência e funciona a partir do repertório de memórias acumuladas ao longo da vida.

A partir desse repertório, ela cria imagens, interpreta e **projecta** para fora de si mesma o seu conteúdo, num determinado momento, a partir de um **propósito** de base.

Com base nele selecciona os dados que vai associar a cada instante de acordo com critérios ou intenções, na maioria das vezes, não conscientes.

Na verdade a capacidade de realização da mente em si mesma é **ilimitada**.

A **consciência** dita os propósitos a cada instante e a **mente** executa-os.

Isso acontece porque, na vasta maioria do tempo, deixamos a mente funcionar em piloto automático e a reprodução de programas automatizados é inevitável. É nisto que consiste o sequestro emocional, como referimos.

A Autoconsciência interrompe o piloto automático.
---

Uma das tarefas do **subconsciente** consiste em gerir, manter e preservar a sua base de dados.

Esta base de dados é constituída por muitas e muitas memórias de experiências e informações que foram aceites e arquivadas ao longo do tempo, desde que nascemos.

Então, o segredo está em apaziguar a mente pensante, **libertando** os “motores” emocionais que estão a gerar compulsivamente esses pensamentos e a activar caminhos neurológicos previamente formatados pelas experiências anteriores (e a gerar pensamentos que estão de acordo com ela, em autogestão).

O equilíbrio acontece quando dissolvemos o motor.
---

-Perspectiva e Significado. Perspectiva e Comportamento. Perspectiva e Percepção

Como consequência do que temos vindo a explicar e porque acreditamos que somos as nossas histórias, perdemos a capacidade de **nos devolver o poder que perdemos**, quando nos **identificamos** com a **história**.

Todas as **crenças** se tornam filtros de percepção.

A mente é especialista a separar e a associar as coisas. Sabe perfeitamente analisar, catalogar, separar. É por isso que é difícil manter a mente em quietude.

Porém, o observador tem que estar fora do observado ou não o conseguiria perceber.

Isso significa que é nossa a **responsabilidade** de nos livrarmos do **sequestro emocional** que nos força a viver mais do mesmo, a tempo inteiro.

Como **observadores**, ao readquirirmos o **bom senso** e o **equilíbrio**, encontramos formas muito mais sábias de viver e de resolver problemas.

➤ Estilos de Pensamento e Percepção e a anatomia do Problema

Ora, a maior parte de nós vive numa **consciência de problema**. Isto é, a humanidade pensa, age e reage em função dos supostos problemas.

Mas um problema não é mais do que a **perspectiva** com que olhamos para algo através do **filtro de memórias** que se reciclam hoje, procurando reafirmar-se e a dar a si mesmas um sentido de realidade e autenticidade e assim permanecerem vivas.

Os problemas são perspectivas criadas por motores emocionais e filtros interiores que procuram a evidência no mundo exterior.

A anatomia do Problema pode delinear-se da seguinte forma:

Aparentemente, um Problema Aparece  $\Rightarrow$  Queremos compreendê-lo  $\Rightarrow$  Procuramos por evidência, para provar que temos um Problema  $\Rightarrow$  O Problema parece tornar-se mais Real.

Existem zonas de informação na mente que respondem ao problema.

Existem outras zonas de informação que respondem às soluções.

**A escolha tem de ser feita por cada um de nós**, mas é evidente que só lucraremos se nos posicionarmos do lado da solução e é isso que se pede a qualquer líder dos nossos dias.

O acesso a outras áreas do cérebro permite encontrar a solução, isto é, **mudar a perspectiva**, abrindo novas possibilidades com naturalidade e inteligência.

Quando retiramos a uma **perspectiva** toda a sua carga emocional, toda a tensão resultante da oposição entre si, a perspectiva, por mais racional que pareça ser, **desfaz-se** instantaneamente. O que sobra é o **bom senso** livre de sequestro emocional.

Bom senso ou **sabedoria** a que todo o ser humano devia almejar e que deveria ser inerente a qualquer líder.

#### 6.4.A liderança e a Inteligência Espiritual (QS). O líder carismático

“A inteligência espiritual (QS) é o nosso volante para uma conexão com o Infinito. Usamo-la para desenvolver e suprir a nossa ânsia de união, de sentido, visão e valor para as nossas vidas. Permite-nos sonhar e lutar por algo. É a nossa consciência” <sup>121</sup>.

A nossa dimensão espiritual e a relação com o divino já é actualmente, em grande parte, explicada pela nova ciência psicoenergética, através da física quântica, da biologia e da psicologia.

**O líder, ao alinhar a sua mente com o que sente, melhor saberá orientar pensamentos.**

O conhecimento de que é um ser espiritual numa viagem temporal humana, abrir-lhe-á portas para sair dos atropelos do ego e das armadilhas da dualidade. Não existimos porque temos um cérebro, nem são os atributos do cérebro que nos qualificam. É o **padrão vibracional** adquirido pela nossa **consciência** que possibilitará ou limitará o acesso à maravilhosa natureza cósmica.

"Não somos seres humanos a passar por uma experiência espiritual, mas seres espirituais a passar por uma experiência humana" (Pierre Teilhard de Chardin).

“O carisma é a expressão da alma. Quando a alma fala, sua essência espiritual e divina se manifesta, e a pessoa brilha, conquista, aparece. É nela que reside sua força e poder. Negá-la é preferir a obscuridade” (Zíbia Gasparetto).

---

<sup>121</sup> Covey (2004)

A Inteligência Espiritual faz parte integrante da essência de cada um de nós. Não seríamos seres humanos se ela não fizesse parte da nossa identidade profunda<sup>122</sup>.

Uma maior inteligência espiritual permite que tenhamos pensamentos mais criativos, ter *insights* e novas percepções que nos ajudam a encontrar ótimas soluções, superando dificuldades, sem desgaste e com uma visão superior. Todos os momentos são encarados como oportunidades de crescimento pessoal. Esta nova linguagem interna é, afinal, aquela que pessoas que buscam as respostas para as suas vidas, possuem de forma inata.

À medida que vamos dando expressão a estes novos movimentos internos, tornamo-nos mais conscientes de nós, dos propósitos que nos animam e, automaticamente percebemos que adquirimos um sentido de união com tudo o que nos rodeia e com o TODO da Vida.

**A relação com o mundo passa a ser um espelho ou um reflexo da relação connosco.**

As pessoas com maior inteligência espiritual são facilmente reconhecidas pelas seguintes características:

- ✓ Praticam e estimulam o autoconhecimento profundo.
- ✓ São estimuladas por propósitos conscientes ligados a uma consciência mais sábia e integrada com o Todo.

---

<sup>122</sup> <http://isabelferreirablog.wordpress.com/inteligencia-emocional/>

- ✓ Percebem as dificuldades e os imprevistos como sinais internos para maior alinhamento com os verdadeiros propósitos.
- ✓ São holísticas na sua abordagem à vida.
- ✓ Neutralizam os efeitos da adversidade, tornando-a um instrumento de crescimento.
- ✓ Têm autonomia emocional.
- ✓ Questionam sempre, independentemente do que tenham que enfrentar.
- ✓ Têm uma capacidade de ver o que se passa num contexto mais amplo e sábio.
- ✓ São verdadeiras consigo mesmas.
- ✓ Amam-se e respeitam-se e tornam-se pilares de renovação exemplares.

Pretende-se que um líder seja um ser integral, saiba viver de forma equilibrada, se conheça a si mesmo, seja livre emocionalmente e se reja por padrões elevados de consciência, sendo um **ser relacional de excelência**.



## 6.5.Qualidades de um líder<sup>123</sup>

Em Inglês, a palavra líderes escreve-se **L-E-A-D-E-R-S** e é através deste acrónimo que Chopra vai desenvolvendo o guia do que significa **liderar com alma** que, a nosso ver, poderá sintetizar, de forma prática e até reforçar os princípios que viemos expondo nos pontos anteriores deste capítulo.

**L** (*Listen*)- Ver e Ouvir com os sentidos, mas também o que se passa no seu interior;

**E** (*Emotional bondings*)- Estabelecer vínculos emocionais duradouros;

**A** (*Awareness*)- A Consciência é o berço da possibilidade. É ela que guia o caminho a escolher e afecta todos os que o rodeiam;

**D** (*Doing*)- A acção é o meio de materializar uma visão, mas aqui é entendida como “não fazer”, que é diferente de “não fazer nada”: acreditar que a alma nos oferecerá o melhor resultado possível;

**E** (*Empowerment*)- O empoderamento é fruto de uma acção bem-sucedida, em que o fazer e “o poder” se acompanham mutuamente, na realização da visão. Mas trata-se de um poder partilhado pelos outros, de um poder que transcendeu o lado “sombra”;

**R** (*Responsability*)- Assumir a responsabilidade pelas necessidades do grupo, mas também pelo crescimento (modificar crenças) de todos os seus membros. Responsabilidade que começa na evolução do próprio líder, em deixar-se guiar

---

<sup>123</sup> Chopra (2011)

em oito áreas da sua vida: pensamentos, emoções, percepções, relações pessoais, papel social, meio envolvente, linguagem e corpo.

**S** (*Synchronicity*)- Sincronismo é o apoio que é proporcionado pela alma, a inteligência invisível que coloca o líder no sítio certo à hora certa. O sincronismo nunca é acidental, tem sempre um propósito amoroso e sábio e ajuda o líder a perceber se a sua motivação é genuína. Todo o líder de sucesso testemunha milagres na sua vida.

Para Chopra, o líder é a **alma simbólica** do grupo, mas para ele, trata-se de explicar as competências e os conhecimentos de um “líder inspirado”, em que a **base do poder** não provém dos outros, **mas de si mesmo**, e o caminho seguido por ele é guiado pela sua “alma”.

“**Alma**” que é definida como um **campo universal oculto da consciência**.

“Alma” capaz de **aceder à fonte** de criatividade, inteligência, organização e amor, as **características** próprias do líder inspirado.

Segundo ele, quem quer que possua uma alma tem **potencial** para ser um líder inspirado desde que se abra à possibilidade de **mudar interiormente**, de modo a absorver a **sabedoria** da alma.

Os grandes líderes são os que conseguem responder às suas próprias necessidades e às necessidades dos outros com perspicácia, criatividade e **sentido de unidade**.

Os resultados que alcançarem beneficiarão toda a gente: a si, ao grupo que lidera e ao mundo em geral, de forma sustentada pela consciência, pelo que servirão o **bem comum**.

Também em Chopra tal como em Covey, são considerados **quatro níveis de percepção**:

- Corpo
- Mente
- Coração
- Alma/Espírito

Segundo Chopra, a **liderança inspirada** está estruturada no **SER** onde não é necessária adaptar nenhuma estratégia para se subir até ao topo. A liderança é um **processo evolutivo** e à medida que o potencial do líder vai desabrochando, faz com que esse potencial também vá desabrochando nos outros.

O percurso efectuado por um líder está directamente relacionado com a sua **expansão de consciência**.

Uma vez removidos os obstáculos internos à expansão de consciência (viagem de dentro para fora), gerados em piloto automático pelo pensamento dualista, uma vez aquietada a mente, a parte **sábida da consciência** posiciona-se na **solução** e não no problema.

As **emoções** são as aliadas invisíveis dos líderes que, através da sua **gestão** atenta e adequada, são capazes de fazer desabrochar o potencial de cada um dos seus subordinados. Se for, na realidade o **líder inspiracional** -a alma do grupo- o líder **orientará** e **servirá**. E quando as pessoas perceberem que está disposto a **dar-se a si mesmo**, a sua influência enquanto líder sofrerá uma **expansão**. De facto, a inspiração inicia-se com um compromisso - vínculos emocionais gerados na relação. Pelo que é importante que o líder se torne emocionalmente inteligente e saiba aplicar sabiamente os mecanismos já explicados na QE e na QS.

Para que o líder possa criar laços efectivos com os demais é preciso que seja uma pessoa **emocionalmente livre**.

Na realidade mais profunda da alma, os líderes e os seguidores criam-se uns aos outros através de um **vínculo espiritual invisível**.

Ou seja, os líderes personificam os valores pelos quais os seguidores anseiam e os seguidores são catalisadores para alimentar a visão do líder que têm dentro de si.

Também Chiara definiu os líderes EdC como líderes inspiracionais<sup>124</sup> que lideram pelo exemplo e recentemente, quer Bruni quer Zamagni reforçam a mesma ideia.

---

<sup>124</sup> Lubich (2001), em Escola para Empresários, Castelgandolfo, 5-8 de abril de 2001. Documentado in ABBA, Revista de Cultura, Vol. IV, Ano 2001, número 3, pp. 29-30

# Capítulo 2

## A abordagem Empírica

### 1. Introdução

A parte empírica tem como finalidade transportar-nos para o contexto em que o fenómeno estudado acontece, dando conta não só dos seus aspectos singulares, diferenciadores, mas também do modo como nos organizámos para obter, sistematizar e tratar a informação empírica, havendo por isso lugar à apresentação da metodologia e técnicas utilizadas.

A escolha da metodologia – que dados recolher e como tratá-los – resulta do diálogo entre os dados empíricos e os referentes teóricos.

A metodologia utilizada foi o processo de investigação teórica e o método qualitativo<sup>125</sup>:

A pesquisa teve como objectivo verificar se os princípios de gestão da Economia de Comunhão, caracterizada por aspectos solidários, humanos e religiosos, são evidenciados na **dinâmica do líder** numa organização que adere a essa proposta.

O método utilizado para a **pesquisa teórica** baseou-se no estudo e investigação apoiada pela leitura de literatura, *sites* e vídeos na *internet* e estudo de casos similares retratado em teses de EdC.

---

<sup>125</sup> Bryman (2004).

O método utilizado para a **pesquisa qualitativa** teve por objecto o estudo de caso da empresa Faria & Irmão, Lda., recorrendo-se à entrevista estruturada, à observação e ao levantamento documental (relato de testemunhos), como técnicas de colecta dos dados.

## 2. O estudo de caso: a EdC- Faria & Irmão, Lda., como método de investigação

O estudo de caso, exemplo paradigmático, ainda que não exclusivo, das opções metodológicas ao serviço de abordagens compreensivas, pode ser definido como a análise de um fenómeno em tempo real e no contexto único e irrepetível em que acontece<sup>126</sup>.

No estudo compreensivo de um caso, a interpretação é o principal recurso do investigador, que a utiliza para conferir sentido à experiência. Neste contexto, a neutralidade torna-se uma “impossibilidade metodológica e uma ilusão ontológica”<sup>127</sup>. A apreciação dos resultados empíricos decorre de um processo de triangulação, fruto da integração feita dos dados das entrevistas, das observações directas, dos documentos analisados e esse julgamento está inevitavelmente ligado à autoria da acção investigativa.

## 3. Entrevista individual: o modo de acesso à visão dos líderes

A entrevista pode ser definida como:

---

<sup>126</sup> Yin, 1994

<sup>127</sup> Guerra, 2006, p. 15

“uma verdadeira troca, durante a qual o interlocutor do investigador exprime as suas percepções de um acontecimento ou situação, as suas interpretações ou as suas experiências, ao passo que, através das suas perguntas e das suas reacções, o investigador facilita essa expressão, evita que ela se afaste dos objectivos da investigação e permite que o interlocutor aceda a um grau máximo de autenticidade e de profundidade”<sup>128</sup>.

Pretendíamos ouvir diferentes intervenientes (*stakeholders*), auscultar factos, opiniões, sentimentos, de maneira a conhecer e cruzar várias perspectivas sobre as práticas da Faria & Irmão, e eventualmente identificar pistas que enriquecessem a reflexão teórica ou trouxessem novas hipóteses de trabalho<sup>129</sup>, mas só nos foi disponibilizado o acesso à fábrica de Leiria e a possibilidade de entrevistar um dos donos e responsável da gestão dos recursos humanos e da parte administrativa do grupo, o Dr Acácio Faria.

#### 4. Parâmetros a considerar na análise da Gestão de Recursos Humanos e de Desenvolvimento Pessoal no estudo da EdC-Faria & Irmão, Lda.

Os parâmetros a considerar na análise da Gestão de Recursos Humanos e de Desenvolvimento Pessoal, no estudo da EdC, em análise, terão de ter em conta as características de um líder, referenciadas por Covey e Ferreira no capítulo 6.4 sobre inteligência espiritual e as qualidades do líder enunciadas por Chopra e definidas em 6.5.

Isto é, à luz do que já foi referido, há que avaliar se os líderes (6.4) da Faria & Irmãos, Lda.:

---

<sup>128</sup> Quivy e Campenhoudt (1998, p. 192)

<sup>129</sup> Quivy & Campenhoudt, 1998

- ✓ Praticam e estimulam o autoconhecimento profundo.
- ✓ São estimulados por propósitos conscientes ligados a uma consciência mais sábia e integrada com o Todo.
- ✓ Percebem as dificuldades e os imprevistos como sinais internos para maior alinhamento com os verdadeiros propósitos.
- ✓ São holísticos na sua abordagem à vida.
- ✓ Neutralizam os efeitos da adversidade, tornando-a um instrumento de crescimento.
- ✓ Têm autonomia emocional.
- ✓ Questionam sempre, independentemente do que tenham que enfrentar.
- ✓ Têm uma capacidade de ver o que se passa num contexto mais amplo e sábio.
- ✓ São verdadeiros consigo mesmos.
- ✓ Amam-se e respeitam-se e tornam-se pilares de renovação exemplares.

Isto é, avaliar (6.5):



- se a sua **liderança** é “**inspirada**”, está estruturada no **SER**, o que corresponde de alguma forma ao conceito de “homem novo” defendido por Chiara Lubich para os gestores das EdC?
- Se os seus líderes são dotados de criatividade, inteligência, organização e amor?
- Se os seus líderes são **emocionalmente livres**, focando-se na **solução** e **orientam** ao mesmo tempo em que **servem** a empresa e os seus colaboradores?

Pelo que passaremos a descrever brevemente a actividade do grupo Faria & Irmão e, baseados na visita à fábrica de Leiria e numa entrevista semiestruturada a um dos seus líderes, tentaremos ilustrar as conclusões a que chegámos sobre os parâmetros atrás mencionados.

## 5. A EdC- Faria & Irmão, Lda.

### 5.1.História, Missão, Valores e Responsabilidade Social<sup>130</sup>

A Faria & Irmão, Lda. nasceu em 1956, em Leiria e teve as suas raízes na primeira empresa de formas para calçado, instalada em Portugal em 1937, na mesma cidade.

É a mais antiga empresa de formas de calçado no activo, em Portugal.

---

<sup>130</sup> <http://www.grupo-fil.com/pt/quem.html>

Nos finais dos anos 80 do século passado criou duas filiais em zonas de forte implantação de calçado (clientes): Farias, Lda., em Felgueiras e Santos & Pereira, Lda., em S. João da Madeira.

Nasceu então o grupo Faria & Irmão. O grupo tem actualmente três actividades: Formas de plástico para calçado, Turismo e Imobiliário. Sendo que vamos apenas debruçar-nos sobre a actividade de formas de plástico para calçado.

Tem como objecto: a prestação de um serviço técnico competente, com rapidez e lealdade e fazer de cada cliente, um amigo.

O grupo Faria & Irmão sempre procurou exercer a sua actividade com respeito pelos valores e ética profissional. Nestes valores, inclui entre outros, o respeito pela pessoa humana, o respeito pelo segredo profissional e o escrupuloso respeito pelos compromissos assumidos.

O grupo Faria & Irmão assume a inclusão social, nomeadamente o emprego e a formação.

Tem em atenção a dignidade nas condições de trabalho e os compromissos na comunidade onde se insere.

## 5.2.Descrição da Actividade<sup>131</sup> e Evolução das Vendas/EBITDA

A empresa nasceu em Leiria porque, no início, as formas eram em madeira, madeira de freixo, cuja árvore vive nas margens do rio Tejo.

---

<sup>131</sup> <http://www.grupo-fil.com/pt/product.html>; <http://www.grupo-fil.com/pt/gallery.html>

Há 40 anos, em Leiria, havia cerca de 15 fábricas de formas. Fábricas que foram fechando, até por não ser rentável estarem tão longe dos clientes, os fabricantes de calçado (produto de moda e que necessita de muita customização).

Esta realidade alterou-se completamente, daí terem surgido as fábricas em S. João da Madeira e Felgueiras que estão respectivamente, a 150 km e a 250 km de distância de Leiria, mas que estão próximas dos clientes.

Produção: 1.200 pares de formas para calçado /dia.

Produtos: Blocos, Formas Simples, Formas com Cunho, Formas articuladas V, Formas articuladas Tendo, Formas articuladas Tendo com dente, Formas de Injecção, Formas de Alta Densidade (AD).

Matéria-prima: O grupo Faria & Irmão, desde cedo, se preocupou com as consequências ambientais dos produtos que fabrica, após a sua descontinuidade.

Para o efeito, sensibilizou os seus clientes a reenviar para as suas instalações de Leiria as referidas formas de polietileno, sob determinadas condições, de modo a serem recicladas e entrarem de novo no ciclo produtivo.

A resposta foi esmagadoramente positiva, e pode-se dizer que, apesar de a matéria-prima ser actualmente quase exclusivamente polietileno (plástico), a agressão ambiental é quase nula.

Com este processo de reciclagem da matéria-prima conseguem-se ainda reduzir os custos de produção para quase 1/3 do que custaria igual porção de polietileno novo.

O metal utilizado na junção das partes das formas é também completamente limpo e reutilizado.

A tecnologia utilizada na reciclagem, apesar de muito sofisticada e dispendiosa foi rapidamente amortizada, por esta razão.

Controlo de Qualidade: A produção de formas respeita aos mais exigentes procedimentos técnicos e de controlo, exigidos.

Todas as fases de produção são atentamente controladas, despistando anomalias e medidas, que não estejam conforme aos requisitos técnicos.

Modelaria (execução de modelos): O coração da empresa está na modelaria. Por isso têm os melhores técnicos e equipamentos que podem responder com rigor, rapidez e proximidade às necessidades dos seus clientes.

Porque sabem que o sucesso da sua modelaria (uma em S. João da Madeira e outra em Felgueiras) é o sucesso da actividade dos seus clientes, sujeitam os seus modeladores a uma formação constante, sem esquecer a atribuição de novas competências.

Só assim poderão continuar a ser líderes de mercado, visto a inovação ser determinante no mercado da moda, neste caso, do calçado.

Modelos: Ao longo da sua existência, acumularam um acervo de modelos e capital de moda, que os torna únicos no acesso à história da moda do calçado, em Portugal.

Vendas e EBITDA: Não publicam relatórios de contas e também não conseguimos que nos fosse fornecida a repartição dos lucros pelas três partes em que são habitualmente aplicados os lucros numa EdC (até porque há coisas que não são directamente contabilizáveis, segundo o entrevistado).

Foram-nos disponibilizados, por *e-mail*, os dados da tabela VII (ver Anexo II).

Esta falta de relevância contabilística das práticas EdC pode vir a tornar-se um dos maiores obstáculos à constituição de teoria económica sobre esta temática.

Da sua análise, poderemos apenas dizer que as vendas anuais são na ordem dos dois milhões de euros, entre 2009-2012. E que, nesse período, apresentam pequenas flutuações anuais (ora positivas ora negativas) inferiores a 5%.

No mesmo período, o rácio *EBIDTA*/VENDAS, à excepção de 2010, tem apresentado valores acima dos 19,5%.

Também o rácio *EBIT*/VENDAS, apesar da quebra em 2010, passou de 11,5% (2009) para 15,3% (2012).

Valores que nos parecem estáveis, atendendo à actual crise económica, mas para os quais não possuímos dados comparativos de sector que nos permitam tecer comentários mais precisos.

### 5.3. Visita à fábrica de Leiria

A fim de conversarmos com os líderes do grupo e conhecermos a actividade, deslocámo-nos a Leiria, onde permanecemos durante um dia de trabalho.

Após a conversa durante a manhã com o Dr. Acácio Faria, tivemos a oportunidade de visitar a fábrica, podendo observar a sofisticação tecnológica das máquinas, a boa ventilação e boas condições de trabalho, embora toda a execução e controlo dos trabalhos exijam que os funcionários estejam de pé.

Trabalha-se em três turnos, procurando que as máquinas parem apenas durante o tempo em que a energia eléctrica é mais dispendiosa. A gestão de custos é muito criteriosa.

Toda a matéria-prima é reciclada, desde o polietileno ao metal, e como as aparas de polietileno são muito leves e há tendência a que se espalhem pelo chão da fábrica, varre-se periodicamente o chão da mesma, reaproveitando-se o

material espalhado e reintegrando-o na cadeia produtiva. Tudo se aproveita e se transforma nada se desperdiça e pouco ou nada se polui o ambiente.

As máquinas são um enorme investimento em tecnologia de alta precisão em que toda a programação é feita por computadores.

A stockagem faz-se numa sala à parte e se bem que ainda exista em armazém físico, na fábrica de Leiria, está toda devidamente etiquetada e guardada de forma digital.

De facto, existe uma tecnologia própria que permite que, quer a stockagem nas outras fábricas quer as encomendas sejam efectuadas por via digital, materializando-se apenas, quando necessário, em forma física - moldes de plástico. Esta via permite poupar espaço bem como a redução de custos de comunicação. Quase tudo se processa por correio electrónico, no que toca à concepção e aprovação dos produtos.

Existe algum trabalho manual no acabamento das formas mais delicadas que consiste em lixar as formas que são produzidas pelas máquinas, segundo *design* e número pré-programados. Isto é mais frequente nas formas de calçado fino para senhora ou em calçado de *toilette*.

A Faria & Irmão procura estar na vanguarda da criação, visitando feiras internacionais de moda de calçado, satisfazendo não só os pedidos dos clientes mas sugerindo também as formas que sirvam as novas tendências, pelo que tem um papel inovador e interveniente através da sua modelaria.

#### 5.4. Organograma<sup>132</sup>

Apesar de não termos tido acesso ao organograma da empresa, foi-nos transmitido que a empresa tem uma estrutura formal, instituída há vários anos e tacitamente aceite e interiorizada, mas que não é habitualmente divulgada.

Existe uma Direcção, alguns colaboradores directos e funcionários diferenciados e indiferenciados num total, à data, de 60 empregados: 20 em Leiria, 30 em Felgueiras e 10 em S. João da Madeira.

Sabe-se que a Direcção está concentrada em Leiria, embora se desloque permanentemente entre as três zonas industriais não só por razões de gestão corrente e técnica, mas, sobretudo para a gestão directa e de proximidade dos recursos humanos, o principal activo da empresa, a seguir a Deus - “o sócio invisível”.

Os dois irmãos gémeos Faria decidiram, com o pai Faria (hoje ainda sócio, mas num lar de idosos), encabeçar a empresa, desde o final da década de 80 (século XX) e dar-lhe continuidade. São os responsáveis pela área comercial e pela área administrativa, respectivamente: António José Faria e Acácio Faria.

A área das exportações está a cargo do irmão mais novo dos Faria: Fernando Nuno Faria, já que se exporta para os seguintes mercados: Europa/Ásia/África/América.

A área da Produção depende de um colaborador de confiança, também responsável pelo controlo de qualidade, em Leiria.

---

<sup>132</sup> Ver site da Faria & Irmão e anexo II – entrevista com Dr. Acácio Faria

A Modelaria, dada a sua importância na formação e na inovação, existe nas outras duas localidades: Felgueiras e S. João da Madeira. Existem dois responsáveis por esta área em cada uma das fábricas face à exigência permanente de corresponder às necessidades dos clientes.

Finalmente, sendo Felgueiras a maior fábrica e a mais próxima dos clientes, há aí dois responsáveis comerciais, dependentes da Direcção Comercial e perfeitamente inculturados na filosofia de vida dos Faria.

Pode-se dividir a actividade de calçado em três áreas de responsabilidade: administrativa, comercial e produção. Existe em cada uma das fábricas do Norte um responsável por cada uma destas áreas que responde perante o seu responsável na Sede (Leiria).



## Capítulo 3

### Análise de resultados e detecção de diferenças relevantes entre EdC e outras empresas<sup>133</sup>

Para indagar se os líderes da Faria & Irmão têm ou não a atitude e comportamento descritos no capítulo 2 - ponto 4, tentámos proceder a entrevistas estruturadas<sup>134</sup> e a uma observação no terreno<sup>135</sup> com os seus líderes e com os *stakeholders*, mas pelo facto de ser uma empresa com cerca de 60 colaboradores, espalhada por três zonas geográficas e em que os seus líderes exercem simultaneamente cargos de chefia e executivos, foi-nos sugerido falar apenas com o Dr. Acácio Faria, um dos líderes e um dos sócios-gerentes do Grupo, com responsabilidade maioritariamente na área administrativa, em que se enquadram: o recrutamento, a selecção, a formação e a gestão dos recursos humanos, vectores determinantes na análise que pretendemos aprofundar.

Será assim, com base na transcrição quase integral (apenas guardámos alguma cautela em face de certos pormenores mais confidenciais) da gravação da entrevista com o Dr. Acácio Faria<sup>136</sup> e em que existe também a descrição de inúmeros testemunhos (análise documental) de casos passados com empregados da Faria & Irmão, em que nos baseamos para tirar as conclusões sobre este trabalho.

Como pressuposto, houve que assumir que o entrevistado tem a idoneidade moral e o conhecimento integral das realidades descritas que nos permitem

---

<sup>133</sup> Anexo II – entrevista com Dr. Acácio Faria

<sup>134</sup> Guiões nos anexos: III a VI e tabela VI-pessoas entrevistadas

<sup>135</sup> Guião no anexo VII

<sup>136</sup> Anexo II - entrevista com Dr. Acácio Faria

utilizar todas as suas afirmações com a fiabilidade e credibilidade necessárias para o estudo.

A nossa apreciação é que de facto os líderes da Faria & Irmão têm uma abordagem holística da vida e da gestão da empresa já que integram completamente os princípios e valores do movimento dos focolares desde a sua adolescência, os praticam na sua vida e, uma vez à frente dos destinos da empresa/grupo os continuam a viver e a aplicar no seu dia-a-dia, sendo simultaneamente transmissores (pelo exemplo) e cultivadores desses valores.

Assim, com base na entrevista e no relato de testemunhos, passamos a referir as seguintes evidências:

- Os líderes da Faria & Irmão consideram que a empresa, apesar de ser fisicamente sua, não lhes pertence. Consideram-se meros gestores dos bens de Deus, o seu sócio invisível, a quem pedem conselho, auxílio e a quem prestam contas. Esta forma de olhar para a propriedade é fundamental e ajuda a que prevaleça a noção de bem comum, de que eles tentam ser apenas os melhores gestores possíveis:- “...no fundo a empresa é uma ferramenta para trabalhar para Deus”.
- Um líder, para o Dr. Acácio Faria, é aquele que não tem medo do risco, que é inovador (sinónimo de criatividade) e que tem capacidade de trabalho e de aguentar os contratempos, em face dos riscos que assume e das decisões que toma. Sendo a organização do trabalho, em função do cumprimento de prazos versus penalizações, um bom exemplo disso. Segundo ele, há só dois tipos de empresas: as que inovam e as que copiam. Estas últimas estão destinadas a morrer. A Faria & Irmão é um

exemplo vivo da primeira realidade, como se poderá comprovar pela sua liderança no mercado do calçado.

- Consideram que ter aderido à EdC é uma opção de tudo ou nada, porque é uma questão de atitude perante a vida e depende da disposição de cada um para viver na sua empresa o paradigma da “economia do dar”, o que implica resiliência e congruência. Como refere o Dr. Acácio:
  - “Corresponde a um estado de ser, a um estado de espírito., a uma forma de actuar”;
  - “Quando temos os tais momentos de desânimo, pedimos a ajuda de Deus e temos conseguido manter-nos à tona de água...”.
- As pessoas e as relações entre as pessoas (bens relacionais) e a dignidade humana estão no centro da gestão e, juntamente com Deus são os verdadeiros activos da empresa. Quando há bons relacionamentos numa empresa, que impliquem uma relação de amor e não de oportunismo, a produtividade aumenta, há mais alegria, maior fiabilidade nos produtos, maior “amor à camisola” por parte dos empregados, o que se reflecte em maiores lucros. Os bens relacionais são os potenciadores do sucesso e da sustentabilidade. Podemos comprovar isso através dos números da empresa (tabela VII) e da afirmação do Dr. Acácio:
  - “Os bens relacionais são a pedra de toque, a pedra angular, o diamante perfeito sem mais nenhuma lapidação possível”.
- Nada se faz sem que as “pessoas se queiram bem umas às outras”, pelo que, não só os líderes têm interiorizado estes valores como se

fomentam as acções de formação necessárias para que, quer pelo exemplo quer por esse meio, todos os colaboradores interiorizem o amor, a partilha, o trabalho em equipa como forma de potenciar o bem comum, na empresa e nas suas vidas. Acções de formação em que as pessoas se possam conhecer melhor umas às outras e criem laços de amizade e, depois, nos seus locais de trabalho sejam mais tolerantes uns com os outros e para com terceiros. Acções que a Faria & Irmão tem vindo a organizar, pelo menos duas vezes por ano.

- Como líderes, tentam conhecer e estreitar relações com os empregados e com as suas famílias, de forma a poderem actuar no terreno de forma integrada e abalizada quando surgem situações de conflito na empresa ou mesmo problemas pessoais.

Cientes da importância das emoções, não só têm atenção à gestão dos seus próprios conflitos (pessoais e entre irmãos) como praticam uma intervenção directa, junto dos envolvidos e das situações. Na verdade, cerca de 60% a 70% do tempo dos irmãos (3) é investido na gestão de recursos humanos, antecipando-se muitas vezes aos problemas ou ao agravamento das situações.

Utilizam um estilo de intervenção pessoal, a que o entrevistado apelida de “colóquio”, que consiste em dar espaço e criar vazio, para que o colaborador fale nos seus problemas livremente e sem se sentir forçado a isso. E em que o líder intua o problema e, sempre que possível, contribua para a resolução do mesmo, meio ilustrado num dos casos referido na entrevista relativo a uma funcionária de Felgueiras.

Isto é verdade no que concerne a colaboradores, mas também a terceiros: clientes, fornecedores, Bancos, Fisco ou entidades locais,

nomeadamente através da promoção e participação em eventos e acções de intervenção cívica.

- No recrutamento e selecção de pessoal, têm uma abordagem inclusiva da pobreza e tenta-se aumentar o número de postos de trabalho, à razão de 1 a 2 postos de trabalho/ano: -“É assim que para nós, Faria & Irmão, os pobres são actualmente os desempregados”.
- Apesar de se preocuparem com as pessoas e apostarem nos relacionamentos, não deixam de ser assertivos e se necessário, despedir pessoas<sup>137</sup>, já que mais uma vez, há que pensar no bem comum – no bom nome e no bom funcionamento da empresa. Como foi o caso do despedimento do melhor modelador em Felgueiras.
- Os líderes da Faria & Irmão assumem-se como criativos e inovadores, apostando forte na formação dos seus colaboradores da Modelaria, recrutando gente mais jovem para o sector (média de 30/35 anos), indo visitar as grandes feiras internacionais de calçado e chegando a propor tendências de moda aos seus clientes (fabricantes de calçado).
- São também pró-activos na promoção de condições de vida para os seus colaboradores, não só pela prática de uma justa remuneração versus trabalho desempenhado, mas anualmente, liderando o processo de aumento salarial com os Sindicatos, tendo vindo a propor aumentos de cerca de 3%, nos últimos três anos, apesar da recessão económica.

---

<sup>137</sup> Anexo II- ver Testemunhos

- Pratica-se uma gestão participativa por objectivos com os colaboradores a quem atribuíram maiores responsabilidades, reunindo com eles regularmente, tanto na fase de definição da estratégia como no controlo e aferição de objectivos: -“ Consideramos que para nós é fundamental o resultado da empresa ser um resultado colectivo, obtido por todos”.

Em última análise, e com base no caso da Faria & Irmão, Lda., pode-se concluir que as empresas EdC em nada diferem das outras no que toca ao ambiente em que laboram e nas dificuldades com que se debatem, excepto na forma como investem nos bens relacionais, designados como bens imateriais e como vivem o amor *ágape*: amor na contrariedade que cria reciprocidade.

Os bens materiais, nomeadamente o lucro (um dos três pilares da EdC), só fazem sentido quando assentes nesses bens imateriais, numa visão a 360º. Pelo que a relação com os *stakeholders* de uma EdC se diz oleada, sendo que a sabedoria reside em criar amizades, até nas dificuldades. O que exige homens “novos” no conceito de Chiara, que procuram viver Cristo nas suas vidas, isto é, “ama o outro como gostarias que te amassem”, que é, a nosso ver, um conceito transversal a qualquer religião e inerente a um amadurecimento espiritual do homem.

Conceito que pode ser comprovado em alguns dos testemunhos relatados pelo entrevistado (anexo II), e em que se sublinha o acompanhamento de pessoas que, apesar de terem saído da empresa, continuaram a ser acompanhadas e orientadas nas suas vidas, quer psicológica quer em termos de gestão financeira, quer na procura de novo emprego.

# Capítulo 4

## Conclusões e Recomendações

### ➤ Conclusões

Pelo presente estudo, pretende-se analisar o papel do **executivo** como **cultivador** e **transmissor** de **valores** numa organização de **Economia de Comunhão** (EdC). Mais precisamente, quais as características que deverão ser inerentes a um líder moderno e se estas estão evidenciados na **dinâmica do líder**.

Só nos foi possível obter dados empíricos junto da EdC - Faria & Irmão, Lda. e entrevistar um dos seus sócios-gerentes, o Dr. Acácio Faria, o que de alguma forma limita a abrangência das conclusões a retirar deste estudo. Em todo o caso, ao triangular os dados obtidos da entrevista, da observação e dos testemunhos (sob a forma de relato do entrevistado), foi-nos possível recolher evidências de que os líderes da Faria & Irmão cumprem com as características que, através do enquadramento teórico, apurámos ser inerentes a um líder **emocionalmente livre, inspirado** e orientado para a **solução**. Características que fomentam a **motivação** e a **criatividade**, e pressupõem a **consciência** de um “homem novo” de acordo com o corpo de teoria desenvolvido.

É assim que passamos a referir algumas dessas evidências:

- ✓ A forma de olhar para a propriedade, prevalecendo o bem comum
- ✓ O assumir do risco
- ✓ Ser criativo e inovador

- ✓ Assertividade na gestão
- ✓ Gestão participativa por objectivos
- ✓ Empoderamento pessoal
- ✓ Gestão de conflitos de proximidade
- ✓ Abrir espaço para o diálogo, antevendo soluções
- ✓ Olhar para o colaborador como ser integral
- ✓ Promoção de condições de vida para os colaboradores
- ✓ Formação do "homem novo": inovação técnica, atitude e trabalho de equipa
- ✓ Aposta nos bens relacionais, numa política alargada de *Stakeholders*
- ✓ Recrutamento e selecção de pessoal de forma inclusiva
- ✓ Defesa e preservação do ambiente (reciclagem da matéria-prima)

A nossa apreciação é a de que se pode concluir que os líderes da Faria & Irmão têm uma abordagem holística da vida e da gestão da empresa já que integram completamente os princípios e valores do movimento dos focolares desde a sua adolescência, os praticam na sua vida e, uma vez à frente dos destinos da empresa/grupo os continuam a viver e a aplicar no seu dia-a-dia, sendo simultaneamente **transmissores** (pelo exemplo) e **cultivadores** desses valores.

Pelo que, baseados nas diversas evidências encontradas, parece-nos que as características teorizadas por Covey, por Ferreira e por Chopra, como implícitas aos líderes emocionalmente livres, e em que o Ser é tanto ou mais importante que o Fazer, são cruciais para a dinâmica e sucesso de uma EdC como podemos reconhecer no caso dos líderes da Faria & Irmão. Onde a EdC é vivenciada em todas as suas vertentes, fiéis ao princípio da centralidade do homem, proposto por Chiara.



### ➤ Inferências e Recomendações

Acreditamos firmemente que a viragem do paradigma económico aponta no sentido da **centralidade do homem** e na **expansão** da sua **consciência** (conseguida através da libertação das memórias, das crenças, de emoções tóxicas), assente numa espiritualidade inerente à essência do ser humano.

Para fazer o ponto de **viragem cultural** será necessário o nascimento de uma nova **consciência** humana, de um “homem novo” que conduza quiçá à formulação de uma nova teoria económica, ainda que assente primordialmente nas relações de mercado. Pelo que se elaborou um pequeno exercício de reflexão do que seria reformular a linguagem da economia à luz de uma linguagem mais humanizada, o qual se encontra na Tabela I em anexo.

Para que a EdC possa tornar-se paradigma seria necessário elaborarem-se mais estudos de caso, recolherem-se mais dados e triangulem-se mais informações. Para isso, deixamos a forte recomendação para que mais empresas se disponibilizem para se poder proceder à sua análise e se crie um corpo sistémico de pesquisa de dados que permita uma análise comparativa e agregadora dos mesmos. A nova nomenclatura do INE para as OES poderá vir a constituir uma base importante de dados, para suporte dessa informação.

### ➤ Desafio

Com base nas conclusões dos estudos sobre inteligência emocional, o **Observador** influencia a realidade que vê, visto que a criou previamente na sua mente. Pelo que o homem não é mais vítima, mas **responsável** por tudo o que se passa **em si** e **ao seu redor**.

O homem não é mais “um corpo”, mas a **consciência** que nele habita.

Assim sendo, a noção de **abundância** e de **escassez** são conceitos que dependem da nossa atitude/forma de olhar para o mundo e deixam de estar associados apenas às necessidades do corpo<sup>138</sup>.

Neale Donald Walsch<sup>139</sup> explica que quando se partilha a abundância do nosso ser com todos aqueles cujas vidas se tocam, todas as coisas que sempre se procurou ter vêm ao nosso encontro automaticamente, sem que se tenha sequer tentado possuí-las<sup>140</sup>.

E que, ao **experienciarmos** esta realidade, descobrimos uma verdade eterna:

**Que o que damos aos outros (partilha) damos a nós próprios.**

E que o podemos dar de uma forma e recebê-la de outra. Mas não pode deixar de retornar a nós.

Este princípio entrecruza-se com o pensamento de Chiara e o caso da Faria & Irmão é um exemplo pleno desta máxima, pois os sócios consideram que a empresa, apesar de ser fisicamente sua, verdadeiramente não lhes pertence.

---

<sup>138</sup> Ferreira (2002:119).

<sup>139</sup> Walsch (2003b).

<sup>140</sup> Walsch (2003b:33).

Pelo que gostaríamos de deixar um último desafio...

Um convite a reflectir sobre a evolução deste modelo EdC numa consciência ainda mais alargada de **dar** e **receber**, sendo que, em cultura de **abundância** e em que somos todos “um”, **quem dá é o primeiro recipiente da dádiva** (eu dou-me e recebo-me). Isto é, o dilema do Samaritano levado ao desapego da dádiva.

**O Amor, essência de tudo o que existe, vive na compulsão de se dar, porque é essa a sua natureza. Dando, recebe e nesse fluxo contínuo, auto-alimenta-se<sup>141</sup>.**  
“Dai e vos será dado” (Lc 6,38). Damos, e toda vez que damos retorna.

Aquele que recebe enriquece o que recebe - pois as ideias crescem quando partilhadas – e dá enriquecido àqueles que recebem de si e assim sucessivamente.

Mas posto que quem dá-recebe de si e dá a si, o circuito passa a ser uma espiral e não um círculo<sup>142</sup>:

- Eu dou – eu recebo de mim
- Tu recibes (enriqueces) e devolves-te a dádiva enriquecida
- Tu passa-la aos outros
- Cada um recebe a dádiva enriquecida antes de chegar a si e enriquece-se a si mesmo ao partilhar a dádiva que acrescenta ao que recebeu, com os outros.

E assim o valor da dádiva vai crescendo **exponencialmente** na medida em que se foi enriquecendo com todas as trocas por onde passou<sup>143</sup>.

---

<sup>141</sup> Ferreira (2004: 53,54).

<sup>142</sup> Ferreira (2002: 151).

<sup>143</sup> Ferreira (2002).

Esta espiral é constituída pelo **bem interno** dos vários mensageiros no processo e pelo **bem externo** (energia de dinheiro ou valor de troca) até que se consome na **forma**, mas se transforma em múltiplas oportunidades de dádivas paralelas numa dança contínua de criar, desfrutar, expandir e descobrir o **potencial ilimitado da criação**.

Neste modelo de **consciência**, todos crescem, pois todos participam na **cadeia da comunhão**, recebendo SEMPRE, em primeira mão, a mais-valia que ofereceram à dádiva e a sua contribuição para o fluir do **bem comum** e **pessoal** (em simultâneo).

Passando a uma linguagem económica, como a maior parte dos que são **intermediários**, também são **consumidores finais**, a dádiva externa final é também consumida por todos os intervenientes do processo- **bem comum**.

A **percepção do valor**, atribuído ao que é recebido, muda dramaticamente e a noção de perda ou escassez torna-se obsoleta, dá lugar à fruição (desfrute do suficiente em lugar do necessário).

Esta reflexão poderá quanto a nós, não só ser um poderoso sustentáculo para a difusão e prática da EdC mas, no futuro, levar à revisão dos conceitos de economia, onde a “**consciência**” é o bem mais precioso.

Onde, ao nível da mente, **vender e comprar são o mesmo**<sup>144</sup>.

**Vender** é um acto de **dar**, estender.

---

<sup>144</sup> Ferreira (2002:63).

E **comprar** (alguém que vejo como parte de mim, ao nível da mente) é um acto de **receber**, e devolve o acto de aceitação a quem vende, dando-lhe de volta o seu próprio acto de dar.

Assim, a fórmula do sucesso seria assente numa nova consciência, em que:

- Quem **vende** dá - recebe;
- Quem **compra** recebe - dá de volta;

- Os relacionamentos são, sobretudo, oportunidades **conscientes** de autoconhecimento e de aprimoramento pessoal e têm como único propósito **unir** - princípio da integração<sup>145</sup>.

Com esta mudança de consciência será possível construir um mundo mais justo em que prevaleça o bem comum, como temos vindo a procurar demonstrar ao longo de todo o estudo.

O Papa Francisco, na primeira exortação Apostólica Pós-Sinodal<sup>146</sup>, define os quatro princípios seguintes para a edificação de uma sociedade que queira beneficiar da paz, da justiça e da fraternidade e que resumem na perfeição, em nossa opinião, numa linguagem evangélica, a mudança no agir a 360º:

- O tempo é superior ao espaço, isto é, trabalhar a longo prazo, sem estar obcecado pelos resultados imediatos;
- A unidade prevalece sobre o conflito, isto é, trabalhar para que as oposições converjam para uma unidade multiforme que possa gerar uma nova via;

---

<sup>145</sup> Ferreira (2002: 62,63).

<sup>146</sup> Exortação Apostólica Pós-Sinodal *Evangelii Gaudium*.

- A realidade é mais importante que a ideia, isto é, evitar que a política e a fé se reduzam à retórica;
- O todo é superior às partes, isto é, articular a globalização e a localização.

**Chegou o momento de o homem se questionar não sobre: “o que posso eu obter da sociedade”, mas sobre: como posso eu contribuir para esta nova sociedade emergente?<sup>147</sup>.**

---

<sup>147</sup> Bradon (2012) in Hay House World Summit interview - June, 2013, ver anexo XII.

## Referências Bibliográficas

### - Bibliografia

ACEGE - Associação Cristã de Empresários e Gestores (sem data). *Código de Ética dos Empresários e Gestores*.

A.M.V., & Nunes, R.S., & Moritz, G.O. (2007) *As motivações dos executivos de organizações sociais nos processos de capacitação em gestão*. Revista de Ciências da Administração, v. 9, n. 8, 49-68, 2007.

Araújo, Vera (2002). *Qual homem e qual sociedade para a Economia de Comunhão*. Separata: ABBA – Revista da Cultura, SP: Cidade Nova, Ano 2001, Nº 3: 39-48.

Arruda, Ângela Maria Furtado; Chrisóstomo, Evangelina; Rios, Sárvia Silvana (s/data). *A importância da liderança nas organizações*. Tese. Brasil.

Azevedo, Carlos; Franco, Raquel Campos; Meneses, João Wengorovius (2010). *Gestão de Organizações sem fins lucrativos- O desafio da Inovação Social*. Revista Impulso Positivo e Revista Vida Económica.

Bento XVI, Papa (2005). *Encíclica Deus Caritas est*.

Bento XVI, Papa (2009). *Encíclica Caritas in Veritate*.

Braden, Gregg (2012). *Deep Truth: Igniting the Memory of Our Origin, History, Destiny, and Fate*. Editora Hay House.

Braden, Gregg (2013). *Hay House World Summit interview - June, 2013*.

Bruni, Luigino (s/d). *Sobre o consumo e a felicidade* (45-63). Tradução José Maria de Almeida.

Bruni, Luigino (2001: 47-74) . *Rumo a uma racionalidade econômica capaz de comunhão*. Abba, São Paulo, v. 4, n. 3.

Bruni, Luigino (2010a). *A ferida do outro-Economia e relações humanas*. Editora Cidade Nova.

Bruni, Luigino (2010b). *A ferida do outro-Economia e relações humanas*. In conferência pelo lançamento do livro na Universidade Católica Portuguesa Porto.

Bruni, Luigino (2012a). *O desafio da inclusão produtiva*. In relatório de EdC 2011-2012.

Bruni, Luigino (2012b). *Some of the pillars of EoC*. In Summer School- Arco-Íris- Verão 2012.

Bruni, Luigino; Uelmen, Amelia J. (s/d). *ESSAYS –Religious values and corporate decision making: Economy of Communion Project*. Site de teses de EdC.

Bruni, Luigino; Zamagni, Stefano (2010). *Economia Civil: eficiência, equidade, felicidade pública*. Editora Cidade Nova. Brasil.



Bryman, Alan (2004). *Social research methods* (2nd edition). Oxford: Oxford University Press.

Candeloro, Raúl (org. s/data). *Gigantes da Liderança*. Editora Venda Mais. Curitiba. Brasil.

Castro, Paulo Vieira (2011) - *In Economia e Espiritualidade-reformando o mundo dos negócios*. Editora Ká e Lá. Brasil.

Châtel, Francesco (2006). *Criados para ser um dom-Crescer em harmonia consigo mesmo e com os outros*. Editora Cidade Nova.

Chopra, Dr. Deepak (2011). *A Alma do Líder-Seja a mudança. Desenvolva uma liderança extraordinária*, 1ª Edição. Editora Albatroz.

Concílio Vaticano II (1965). *Constituição Pastoral Gaudium et Spes*.

Conferência Episcopal Portugal (2005). *Catecismo da Igreja Católica-Compêndio*. Editora Gráfica de Coimbra 2.

Costa, Rui; Araújo, Vera; Biela, Adam; Sorgi, Tommaso,;Gui, Benedetto; Ferucci,Alberto (1998). *Economia de Comunhão-Projecto, Reflexões e Propostas para uma Cultura da Partilha*, 2ª Edição. Editora Cidade Nova. Coleção Farol. Brasil.

Covey, Stephen R. (1998). *Os sete hábitos das pessoas muito eficazes*. New York Free Press.

Covey, Stephen R. (2004). *The 8th Habit- From Effectiveness to Greatness*. New York Free Press.

Crivelli, Luca; Benedetto, Gui (2011). *Do "Economy of Communion" enterprises deserve the "Social" label? A comparative discussion of their aims and logic of action*. 3<sup>rd</sup> EMES International Research Conference on Social Enterprise. Roskilde (Denmark)-July, 2011, available at [www.emes.net](http://www.emes.net).

Crivelli, Luca (2012a). *Poverty, Development and Reciprocity. The multidimensional nature of poverty*. Università della Svizzera Italiana (Istituto MEcoP). In Summer School- Arco-Íris- Verão 2012.

Crivelli, Luca (2012b). *EoC beyond social business*. Università della Svizzera Italiana (Istituto MEcoP). In Summer School- Arco-Íris- Verão 2012.

Crivelli, Luca (2012c). *História e geografia do Universo EdC*. In relatório de EdC 2011-2012.

Cruz, Iracema A.A.; Bidone, Gian Maria (2012). *A destinação dos lucros e das contribuições*. In relatório de EdC 2011-2012.

Drucker, Peter (1998). *Management Challenges for the 21-st century*. Harper Collins Publishers, Inc. New York.

Drummond, Henry (2002). *O Dom Supremo*, 1ª Edição, 7ª Reimpressão. Editora Pergaminho.

E.C.I.T. - Expertise Coaching International Training/C.C.F. - Certified Coaches Federation (2013). *Manual de Life Coaching com certificação internacional*. Editado por ECIT- Portugal.

Fernandes, Liliana (2010). *O que é a Exclusão social? Conceitos, medidas, intervenientes e tendências*. Economia dos Problemas Sociais-Aulas do Mestrado de Economia Social 2010/2011. Universidade Católica Portuguesa Porto.

Ferreira, Maria Isabel (2002). *A Fonte do Sucesso*, 1ªEdição, 2ª Reimpressão. Editora Pergaminho.

Ferreira, Maria Isabel (2004). *Manual de apoio ao estudo de “Um Curso em Milagres”*. Editora Novatidade.

Ferrucci, Alberto (1998). *The Economy of Sharing in Freedom*. Living City.

Ferrucci, Alberto (1999). *Uma dimensão diferente da economia: a experiência Economia de Comunhão*. In: Bruni, Luigino (org.) (1999). *Economia de Comunhão: uma cultura económica em várias dimensões* (31-40). Vargem Grande Paulista, Editora Cidade Nova.

Ferrucci, Alberto (2012a). *Empenho dos jovens para o futuro da EdC*. In relatório de EdC 2011-2012

Ferrucci, Alberto (2012b). *Os pólos produtivos e as Associações de EdC*. In relatório de EdC 2011-2012.

Foundation for a Course in Miracles (1994). *Um Curso em Milagres*. Foundation for Inner Peace. Editora Acumédís. Parede.

Francisco, Papa (2013). Exortação Apostólica Pós-Sinodal *Evangelii Gaudium*.

Franco, Raquel Campos; Sokolowski, S. Wojciech; Hairel, Eileen M.H.; Salamon, Lester M. (2005). *O sector não lucrativo português numa perspectiva comparada*. Universidade Católica Portuguesa Porto- Faculdade de Economia e Gestão & The John Hopkins University.

Garzon, Teresa (2012). *The EoC and Social Entrepreneurship*. In Summer School- Arco-Íris- Verão 2012.

Genovesi, Antonio [1765-67] (2005). *Lezioni di commercio o sia di economia civile*. Critical edition by Maria Luisa Perna. Naples: Istituto italiano per gli studi filosofici.

Guerra, I. 2006. *Pesquisa qualitativa e análise de conteúdo*. Estoril: Principia editora.

Gold, Lorna (2000). *Making space for sharing in the global market. The focolare movement's economy of sharing*. Thesis - University of Glasgow, Faculty of Social Science.

Goleman, Daniel (2000a). *Inteligência Emocional*, 9ª Edição. Editora Temas e Debates - Actividades Editoriais, Ld.<sup>a</sup>.

Goleman, Daniel (2000b). *Trabalhar com Inteligência Emocional*, 3ªEdição. Editora Temas e Debates - Actividades Editoriais, Ld.<sup>a</sup>.

Gonçalves, Heloisa Helena A. Borges Q., Dsc, SOLTEC/UFRJ (2008). *Centralidade das empresas de economia de comunhão*. Revista Cadernos de Administração nº 01 Jan/Jun 2008.

Instituto Bíblico, peritos. *Bíblia Sagrada*. Difusora Bíblica (Franciscanos Capuchinhos), Leiria, 1998.

João Paulo II, Papa (1991). *Encíclica Centesimus Annus*.

Lee, Hye Lan (2011). *La figura del leader nelle organizzazioni a movente ideale*. Istituto Universitario Sophia. Tesi di Laurea Magistrale in Fondamenti e Prospettive di una cultura dell'Unità.

Leite, Kelen Christina (2007). *Economia de Comunhão-A construção da reciprocidade nas relações entre capital, trabalho e estado*. 1ªEdição. Editora ANNABLUME.

Lubich, Chiara (1996). *Um terço, um terço e um terço*. Separata de: *Economia de Comunhão uma nova cultura*, SP: Cidade Nova, Ano I, Nº 3: 3.

Lubich (2001), em Escola para Empresários, Castelgandolfo, 5-8 de Abril de 2001. Documentado in ABBA, Revista de Cultura, Vol. IV, Ano 2001, número 3, pp. 29-30.

Lubich, Chiara (2002). *Algumas das características do amor ao próximo*. In Congresso em Castelgandolfo, 1º de Novembro de 2002.

Lubich, Chiara (2004a). *Economia de Comunhão-História e Profecia*. Editora Cidade Nova. S. Paulo

Lubich, Chiara (2004b). *Um caminho novo -A espiritualidade da unidade*. Editora Cidade Nova.

Lubich, Chiara (2008). *Ser tua palavra*. Editora Cidade Nova.

Marques, Dalton Siqueira Pitta, Merlo, Edgard Monforte, Nagano, Marcelo Seido (jul./dez. 2007). *Economia de comunhão e redes de empresas: estudo de caso e análise de conteúdo*. Revista da FAE, Rev. FAE, Curitiba, v.10, n.2, p.115-129.

Mata, José (2010). *Economia da Empresa*, 6ªEdição. Editora Fundação Calouste Gulbenkian-Serviço de Educação e Bolsas.

MAUSS, Marcel (1950). *Essai sur le don, forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques*. In *Sociologie et anthropologie*. Presses Universitaires de France (1966:145-179). Paris.

Mendes, A. (2005). *Luzes e Sombras da globalização*. Paper publicado na Theologica, 2ªsérie, Vol. XL, Fase 1, 89-106.

Mendes, Américo M. S. Carvalho (2010a). *Economia dos Problemas Sociais*-Aulas do Mestrado de Economia Social 2010/2011. Universidade Católica Portuguesa Porto.

Mendes, Américo M. S. Carvalho (2010b). *Economia e Gestão das Organizações de Economia Social*-Aulas do Mestrado de Economia Social 2010/2011. Universidade Católica Portuguesa Porto.

Mendes, Américo M. S. Carvalho (2010c). *Fundamentos de Economia Social*-Aulas do Mestrado de Economia Social 2010/2011. Universidade Católica Portuguesa Porto.

Mendes, Américo M. S. Carvalho (2010d). *O perímetro da Economia Social*. Adaptação de parte de um trabalho elaborado para a Cooperativa António Sérgio.

Mendes, Américo M. S. Carvalho (2010e). *Será que o Estado Social Falhou?* Universidade Católica Portuguesa Porto- artigo de opinião.

Mendes, Américo M. S. Carvalho (2011a). *O Humano e o Social*-Aulas do Mestrado de Economia Social 2011/2012. Universidade Católica Portuguesa Porto.

Mendes, Américo M. S. Carvalho (2011b). *Presente e futuro das Instituições Privadas de Solidariedade Social: A QUESTÃO DA SUA SUSTENTABILIDADE*. In UDIPSS/CNIS: 30 ANOS AO SERVIÇO DA SOLIDARIEDADE: 227-233. Casa do Trabalho-Bragança.

Monzon, José Luis; Chaves, Rafael (2008). *The European Social Economy: concept and dimensions of the Third Sector*. In Annals of Public AND Cooperative Economics (79: 3/4: 549-577). University of Valencia, Spain.

Pinto, Mario Couto Soares; Leitão, Sergio Proença (2006). *Economia de Comunhão-Empresas para um capitalismo transformado*. 1ª Edição. Editora FGV. Rio Janeiro

Pompermayer, Fernanda (2010). *Economia e reciprocidade, uma equação possível*. Revista Cidade Nova nº 10 - artigo p.18-21.

Putnam (2000). *Bowling Alone: The collapse and revival of American Community*) apud Bruni in Summer School - Arco-Íris - Verão 2012.

Quivy, R., Campenhoudt, L. 1998. Manual de investigação em Ciências Sociais (2ª ed.). Lisboa: Gradiva

Ratzinger, Joseph/Bento XVI (2006). *Deus é Amor - Carta encíclica de Bento XVI*. Paulina Editora.

Resico, Marcelo F. (2012). *Introdução à Economia Social de Mercado*. Editora Konrad-Adenaeur Stftung. Rio de Janeiro.

Reunião na Sede dos Focolares em Lisboa (2013): *Notas do reencontro da Summer School 2012* (pólo Giosi), em 24 de Março de 2013.

Ricardo, David (1817). *On the Principles of Political Economy and Taxation*. London: John Murray.



Rodrigues, António dos Reis (2005). *Sobre o Uso da Riqueza- O Destino Universal dos Bens*. Editora PRINCIPIA: Publicações Universitárias e Científicas.

Ryan, John A. (1937). *The Constitution and Catholic Industrial Teaching*. New York: Paulist Press.

Sen, Amartya K. (1999). *Sobre Ética e Economia*. Editora Schwarcz, S. Paulo.

Serafim, Mauricio C. (2009). *Movimento dos Focolares e a Economia de Comunhão: Expressão de Economia plural originada na religião*. In: Colóquio Internacional sobre Poder Local, 11, 2009, Salvador-BA, *Anais*. Salvador: CIAGS/EAUFBA, 2009. Disponível em <http://mauricioserafim.com.br/wp-content/uploads/Movimento-dos-focolares-e-EdC.pdf>.

Silva, José Dias da (2007). *Em nome de Jesus Cristo- Uma formação básica em Doutrina Social da Igreja*. Paulinas Editora.

Silva, Manuela (2010a). *Petição para uma nova economia*. Comissão Nacional de Justiça e Paz, Novembro de 2010.

Silva, Manuela (2010b). *Na encruzilhada dos caminhos, que lugar para a economia de comunhão?* In inauguração do pólo de economia de comunhão Abrigada, 6 Novembro 2010.

Smith, Adam (1776). *Inquérito sobre a Natureza e a Causa da Riqueza das Nações*.

Specht, Linda B. (s/d). *The Economy of Communion in Freedom Project: A Resource for Catholic Business Education*. Paper in Summer School- Arco- Íris. Verão 2012.

Stiglitz, Joseph (2002). *Globalization and Its Discontents*. New York: W.W. Norton.

Vasconcellos, Marco Antonio Sandoval de (2011). *Economia: Micro e Macro*. São Paulo: Atlas.

Villardi, Beatriz Quiroz; Leitão, Sergio Proença; Marques, Deise (2007). *Economia de comunhão e aprendizagem: uma perspectiva epistêmica*. Revista de Administração Pública, vol. 41, núm. 5, septiembre-octubre, 2007, pp. 835-861. Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro, Brasil.

Villena, Danielle Jannotti S. (Vitória, 2006). *As contribuições da Economia de Comunhão para o estudo da influência de valores no ambiente organizacional*. Universidade Federal do Espírito Santo: tese.

Walsch, Neale Donald (2003a). *Conselhos de vida sobre a Vida Integral*, 1ª Edição. Editora Pergaminho.

Walsch, Neale Donald (2003b). *Conselhos de vida sobre a Abundância*, 1ª Edição. Editora Pergaminho.

Weber, Max (1958). *The Protestant ethic and the spirit of capitalism*. New York: Charles Scribner's Sons.

Yin, R.K.1994. *Case Study Research Design and Methods* (2ª Ed.). Thousand Oaks: Sage Publications.

Zamagni, Stefano (2011). *Reciprocidade, fraternidade, justiça: uma revolução da concepção de economia*. In entrevista ao Instituto Humanitas Unisinos (IHU-30 Maio, 2011: publicada em Junho, 5).

Zappalá, Roberto (1992). *Comunismo-capitalismo-comunione. Riflessioni in chiave antropologica*. Nuova Umanità nº 80/81.

### **- Fontes Computorizadas**

<http://companhiadosfilosofos.blogspot.pt/2011/02/economia-de-comunhao-parte-ii.html>

[http://directorio.informadb.pt/Entidade\\_AEDC-ASSOCIACAO-ECONOMIA-COMUNHAO-PORTUGAL.htm](http://directorio.informadb.pt/Entidade_AEDC-ASSOCIACAO-ECONOMIA-COMUNHAO-PORTUGAL.htm)

<http://dre.pt/pdf1sdip/2013/05/08800/0272702728.pdf>

<http://eusouempreendedor.wordpress.com/category/business-coaching/>

<http://focolares.org.pt/edc>

<http://focolares.org.pt/edc/sobre-a-economia-de-comunhao>

<http://focolares.org.pt/editora/livros>

<http://hbr.org/2008/09/social-intelligence-and-the-biology-of-leadership/ar/3#!>

<http://isabelferreirablog.wordpress.com/inteligencia-emocional/>

<http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=241016439003>

[http://www.acege.pt/PDF/Codigo\\_de\\_Etica\\_ACEGE.pdf](http://www.acege.pt/PDF/Codigo_de_Etica_ACEGE.pdf)

[http://www.adital.com.br/site/noticia\\_imp.asp?lang=PT&img=N&cod=66910](http://www.adital.com.br/site/noticia_imp.asp?lang=PT&img=N&cod=66910)

[http://www.aedb.br/seget/artigos05/341\\_Corpo.pdf](http://www.aedb.br/seget/artigos05/341_Corpo.pdf)

<http://www.aegconsultoria.com.br/uniplan/materiais/lideranca.pdf><http://www.agencia.ecclesia.pt/cgi-bin/noticia.pl?id=82465>

<http://www.agencia.ecclesia.pt/cgi-bin/noticia.pl?id=92380>: "Towards a Bridging Economy" Summer school-Arco iris-Verão 2012

<http://www.amu-it.eu/?lang=en>

<http://www.clfc.puc-rio.br/redec/1/index.html>

[http://www.clfc.puc-rio.br/redec/1/index\\_artigos.html](http://www.clfc.puc-rio.br/redec/1/index_artigos.html)

<http://www.clfc.puc-rio.br/redec/1/ensaios.html>

<http://www.clfc.puc-rio.br/redec/1/normas.html>

<http://www.docspt.com/index.php?topic=23126.0>  
(<http://dre.pt/pdf1sdip/2013/05/08800/0272702728.pdf>)

<http://www.ecclesia.pt/cnjp/>

<http://www.ecodicom.net/tesi.php> (SITE DE TESES).

<http://www.edc-online.org>

<http://www.edc-online.org/br/>

<http://www.edc-online.org/br/empresas-pt-br-1/a-carteira-de-identidade-da-edc.html>

<http://www.edc-online.org/br/empresas-pt-br-1/linhas-para-gestao-de-uma-empresa.html>

<http://www.edc-online.org/br/quem-somos/a-historia.html>

<http://www.edc-online.org/br/quem-somos/edc-e-carismas.html>

<http://www.edc-online.org/br/quem-somos/polos-produtivos.html>

<http://www.edc-online.org/br/quem-somos/polos-produtivos/polo-giosiguella.html>

<http://www.edc-online.org/br/quem-somos/polos-produtivos/polo-giosiguella/598-foi-uma-grande-festa-por-um-novo-polo-edc-que-nasceu.html>

<http://www.edc-online.org/br/publicacoes/noticiarios-edc-pt-br-1/n-31-pt-br-1/6543-a-economia- da-partilha.html>

<http://www.edc-online.org/br/publicacoes/relatorios-edc.html>

<http://www.focolare.org/pt>

<http://www.focolare.org/pt/chiara-lubich/chi-e-chiara/cronologia/>

<http://www.focolare.org/pt/in-dialogo/cultura/economia/>

<http://www.focolare.org/pt/news/category/spiritualita/>

<http://www.focolare.org/pt/news/2012/10/13/concilio-vaticano-ii-aperture-ecumeniche/>

<http://www.focolares.org.pt/cidadela>

<http://www.focolares.org.pt/edc/difusao/191-o-que-e-a-ecomonia-de-comunhao>

<http://www.focolares.org.pt/sobre/espiritualidade?format=pdf>

[http://www.goodreads.com/author/quotes/3238419.William\\_Henry\\_Channing](http://www.goodreads.com/author/quotes/3238419.William_Henry_Channing)

<http://www.grupos.com.br/blog/economiadecomunhao/>

<http://www.nonprofitpanel.org/>

<http://www.portugalio.com/faria-irmao-lda-2/>

<http://www.relativa.com.br/defaultlivros.asp?Assunto=1&NomeCategoria=Lideranca&Origem=Categoria&TipoPesquisa=Categoria&Categoria=306&Ordenado=DataLancamento>

<http://www.rhportal.com.br/recursos-humanos/Os-Ingredientes-Da-Felicidade.htm>

<http://www.rtp.pt/noticias/index.php?article=398444&tm=6&layout=122&visual=61>

<http://www.socialeconomy.eu.org/>

<http://www.vendamais.com.br/>

<http://vimeo.com/22287342>

<http://www.youtube.com/watch?v=ilDkwJaEdbg&NR=1&feature=endscreen>

<http://www.youtube.com/watch?v=Mtd00qLYPL8>

<http://www.youtube.com/watch?v=2HFSBF6u-ak&feature=youtu.be>

[http://www.zeitgeistportugal.org/capitulo/index.php?option=com\\_kunena&fun](http://www.zeitgeistportugal.org/capitulo/index.php?option=com_kunena&func=view&catid=14&id=4554&Itemid=86)  
[c=view&catid=14&id=4554&Itemid=86](http://www.zeitgeistportugal.org/capitulo/index.php?option=com_kunena&func=view&catid=14&id=4554&Itemid=86)

[www.seedinit.org/](http://www.seedinit.org/)



## ANEXOS



**Anexo I: Descrição elaborada da Cultura da EdC, em entrevista, por um dos irmãos Faria<sup>148</sup>**

**APRESENTAÇÃO DE UM CASO EMPRESARIAL - FARIA & IRMÃO, Lda.**

“A Faria & Irmão é uma empresa de cariz familiar fundada em 1957, situada em Leiria.

Tem como objecto produzir formas de plástico (moldes) para calçado.

Enquanto jovens, eu e o Acácio, meu irmão, conhecemos um grupo de jovens dos Focolares. Tinham, como característica, pôr tudo em comum, com toda a liberdade: as ideias, os conhecimentos, os bens, etc.. Isto permitiu-nos descobrir a riqueza da complementaridade das diferenças, potenciar a tolerância, a unidade, o respeito pelo outro, a solidariedade.

Ao entrar no mercado de trabalho, parecia óbvio dar continuidade a um tipo de vida que até ali nos havia fascinado. É certo que a realidade era outra, mas o homem ao lado do homem mantinha-se.

Este novo contexto implicava apenas algumas responsabilidades específicas que tinham que ver com a gestão de uma pequena empresa.

É pacífico, para quem estuda a dinâmica das organizações, que os recursos humanos são muito importantes. Na "Economia de Comunhão" para além de serem importantes, são a razão de ser, são o centro de todas as decisões.

Em 1987, quando comprámos os 50% ao nosso tio, foi espontâneo incluir na sociedade, em igualdade de circunstâncias, um outro irmão, embora estivesse ainda a estudar.

---

<sup>148</sup> Blog dos focolares

Quando se trata de decidir, de delinear estratégias, obviamente que eu e o Acácio estamos quase sempre em sintonia, todavia esta proximidade não evita divergências, é apenas garantia de respeito e de saber ouvir.

Com o tempo, um sonho que inicialmente era apenas partilhado por dois, foi seduzindo os outros dois. Os resultados justificavam a continuidade dos princípios.

Hoje, é evidente que, Faria & Irmão é motivo e resultado de um enorme esforço da sua administração e dos seus colaboradores a fim de continuar a ser um local que, não obstante as dificuldades, onde se respire liberdade, criatividade, paz, trabalho, solidariedade, isto é, uma nova cultura.

A experiência que tínhamos feito em jovens não só se mantinha, mas até se consolidava.

Não é que havia grandes referências de como devíamos conduzir a empresa, porém a criatividade, a prudência e a vontade, iam-lhe dando forma.

Tratava-se de:

- ouvir bem;
- dar atenção a todos, clientes, colaboradores, fornecedores, etc.;
- cumprir sempre as obrigações, o que nem sempre foi fácil;
- cuidar que as relações estabelecidas fossem para além do meramente profissional estando atentos a todas as dificuldades, com a certeza de que não seria nunca perda de tempo;
- pagar salários justos tendo em atenção não só o desempenho, necessidades e capacidades da empresa;
- manter os trabalhadores informados das estratégias, das transformações, dos objectivos, das preocupações Aquando da aquisição de novos

equipamentos, dar tranquilidade quanto à sua formação e segurança no emprego.

Em 1991 Chiara Lubich foi ao Brasil e fundou a Economia de Comunhão, foi um grande momento também para a nossa empresa porque um trajecto que percorríamos parecia agora mais confirmado e mais definido.

Chiara sugeria que no âmbito da Economia de comunhão os lucros deveriam orientar-se naquelas três vertentes: uma parte para reinvestir, outra parte para os pobres e outra ainda para formar homens novos.

Dizia ainda que o lucro vale não pela quantidade, mas pela sua humanidade.

Seria absurdo apresentar um lucro desumanizado para depois o pôr em comum.

Como é que Faria& Irmão se organizou em função do projecto "Economia de Comunhão"?

#### Colaboradores:

- estimulando o respeito recíproco;
- estimulando um ambiente de família, de solidariedade e de entreajuda;
- cuidando do enquadramento legal de todos;
- promovendo a formação técnica;
- pagando salários justos e criando condições dignas de trabalho;
- pondo à disposição, todas as ajudas e meios solicitados à empresa.

### Cientes:

A distância de Leiria a S. João da Madeira era uma dificuldade, ultrapassada com alguma facilidade através da relação interpessoal com os clientes, o que os levou a uma grande fidelização.

Foi feita uma grande aposta na qualidade e no cumprimento dos prazos.

Com frequência os clientes referem o grande apreço que têm pela nossa disponibilidade, dedicação, profissionalismo e simpatia.

### Fornecedores:

- cumprimento rigoroso das condições estabelecidas;
- perante eventuais dificuldades, para além da humildade, resolvê-las em tempo útil;
- manutenção de um óptimo relacionamento com a banca de forma a dar a confiança aos fornecedores e tranquilidade aos colaboradores.

### Concorrentes:

Às vezes ocorrem algumas dificuldades, não só porque pagamos acima das tabelas oficiais, mas também pela disponibilidade manifestada por colaboradores de outras empresas em integrar as nossas equipas.

Temos ultimamente tido a preocupação de encontrar pontes de forma a explicar que não se trata de criar instabilidade no mercado do trabalho, mas de dar justeza a desempenhos e de dar condições diferentes de realização pessoal.

### Ambiente:

Fomos e somos ainda pioneiros na recuperação de formas sem validade.

As formas são de polietileno, isto é, não biodegradáveis e para, além disso, incorporam algumas peças metálicas o que dificulta muito a sua recuperação.

Adquirimos um equipamento que faz a moagem da forma e posteriormente separa os diferentes tipos de produto.

Faria & Irmão retoma todas as formas dos seus clientes, recupera-as e permuta-as por novas.

A dificuldade da recuperação das formas levava a que grandes quantidades fossem depositadas nas lixeiras, o que deixou de acontecer com os nossos clientes.

Um investimento muito elevado que, para surpresa nossa, se tornou em termos económicos numa opção rentável.

#### Realidade Social:

Será que uma empresa gerida assim pode sobreviver? Claro que vive e, mais, consegue proporcionar a outros, mais dignidade

Graças a Deus e a todos os seus intervenientes, a empresa é lucrativa.

- Paga impostos.
- Apoia organismos de solidariedade social, sobretudo aqueles menos mediatizados, sempre com discrição.
- Apoia iniciativas de âmbito social e cultural, nomeadamente revistas, congressos e escolas que divulgam e formam "cultura do dar".
- Está atenta à pobreza que nos está mais próxima, por exemplo, através de emprego social que neste momento corresponde a 3 postos de trabalho sem qualquer apoio estatal.
- Participa e apoia projectos de solidariedade.

### Investimentos:

Faria e Irmão também aqui procura estar muito atenta. O facto de ter a pessoa no vértice da sua gestão não obsta a que possua os melhores equipamentos existentes para a sua actividade.

Para permitir a sua maior proximidade com os clientes, criou mais duas unidades fabris: S. João da Madeira e Felgueiras.

Construiu novas instalações em Leiria onde, para além do processo de certificação e qualidade a decorrer, dispõe - para além das exigências legais - de uma cozinha, um refeitório, um gabinete médico e sala de jogos.

Mas há muitas empresas que dão parte dos seus lucros. É verdade. Porém, a nossa novidade, o que pretendemos que seja novidade não é o lucro pelo lucro, mas **o lucro em função da pessoa**.

Não pretendemos ser uma alternativa às empresas já existentes, procuramos apenas – humildemente - provar que é possível transformar as estruturas já existentes sem que se perca competitividade.

É também verdade que a Economia de Comunhão não é um toque de magia, algo de paradisíaco. Há imensas dificuldades, quase desilusões, cansaço. Aí somos todos iguais. Porém há uma grande certeza: as soluções surgem sempre e, arrisco afirmar porque essa é a nossa experiência, e surpreendem sempre de forma positiva.

Uma particularidade de Economia de Comunhão é a alegria de participar num enorme projecto que vai muito para além do nosso mérito e capacidades pessoais.

É sentir a presença daquele sócio que parece oculto, mas que se sente que sugere, que modera, que dá confiança, coragem, que ilumina e tempera as decisões, as iniciativas e as estratégias.

Procuramos que tudo seja decidido por **unanimidade. Sempre entre nós imperou o respeito pelas diferenças.**

Outra particularidade da nossa experiência é que advertimos, por várias circunstâncias que estão para além do nosso empenho, que alguém parece confiar em nós mais do que seria de supor.

Há mais-valias que seguramente não resultam do nosso mérito, que ocorrem e que (com normalidade) nos levam a dar continuidade àquele fluxo que vem não sabemos bem de onde, e que passa por nós para chegar aos seus destinatários de direito.

É um movimento contabilístico de dever e haver que nos surpreende, verdadeiramente espectacular, que desfaz as nossas dúvidas e nos estimula a acreditar cada vez mais na "providência".

Rapidamente, dizemos: não tem acontecido nada porque não "demos" nada, está na hora de voltar a acreditar.

Na Faria & Irmão, onde se procura gerir em função da Economia de Comunhão, deixa-se espaço para a intervenção de Deus, conta-se mesmo com ela. Experimenta-se que, após cada decisão - muitas delas tomadas em sentido contrário daquele que a prática comercial aconselha – Deus nunca faz faltar aquele cêntuplo que Jesus prometeu: um lucro inesperado, uma oportunidade imprevista, a oferta de uma nova colaboração, a ideia para uma nova estratégia.

## **Anexo II: Entrevista com o Dr. Acácio Faria no dia 08/11/2013 nas instalações de Leiria**

Ana Maria:- Quantas são as empresas EdC em Portugal? Fala-se em 12 a 15 na literatura que estudei, mas tive dificuldade em documentar o meu trabalho com as empresas que efectivamente praticam a EdC. Sei que é um número que flutua e que isso é natural, mas gostaria de estar mais bem documentada sobre o assunto.

Acácio Faria:

- O Pólo na Abrigada é como que uma sala de visitas da EdC em Portugal até porque, para efeitos camarários, não se pode constituir aí uma empresa. Pelo que, o que existem lá são escritórios e representações. Por exemplo, no caso da Faria & Irmão, há um placard das cinco empresas do grupo: três de formas de calçado, uma de Turismo e outra de Imobiliário. Apesar de serem cinco empresas, só iremos debruçar-nos sobre as empresas cuja actividade está ligada às formas de calçado, situadas respectivamente em Leiria, em Felgueiras e em S. João da Madeira.

- A ECNAL é uma expressão da EdC em Portugal pois todos os empresários que praticam a EdC em Portugal estão representados nos seus corpos sociais. Por exemplo, a Faria & Irmão está representada por mim (Acácio Faria), como membro da Administração. E há outros, como: a Mariana Costa Brava de Lagoa, do Algarve; o Carlos Alberto e a Cristina da Cintra Médica; o Mário Massa da Sipaco ou a Deolinda da Mateus & Araújo de Arruda dos Vinhos, o Pde. Silvestre Marques e mais alguns a que poderá ter acesso quando lhe puder disponibilizar a Acta da constituição da ECNAL e que devem perfazer os tais 12/15 que refere (não foi disponibilizado, apesar de requerido novamente por e-mail).



- O número para nós não é o importante, pois a EdC não é uma organização ou Instituição, a EdC é uma disposição pessoal e há pessoas que por vezes desistem pelo meio (até por cansaço) e portanto o número é fluído. Mesmo a nível mundial há uma rotação grande.

A EdC não é um elenco formal, depende da disposição de cada um para viver na sua empresa o paradigma da “economia do dar”. E exige não só faculdades humanas, mas, sobretudo uma grande fé, uma grande dose de esforço pessoal relativamente ao seu espírito, à sua fé, à sua união com Deus. Sem esses requisitos e sem essas características, as pessoas podem ficar descontroladas. A fé é tal como uma planta que se não for regada convenientemente murcha e morre. “Há que trazê-la para dentro da empresa e não deixar Deus no bengaleiro” - como refere Benedetto Gui.

Ana Maria:- Tal como o Professor César das Neves refere, os cristãos têm uma força que desconhecem completamente. No seu dia-a-dia, ou esquecem aquilo em que acreditam quando saem de casa ou, quando o praticam fora de casa, fazem-no quase em segredo.

Acácio Faria:- Mas, como dizia, a EdC é um novo entendimento do agir económico, é um novo paradigma que está a nascer e que se pretende seja um sistema. Uma minoria profética, como que grãos de areia que vamos plantando, tal como S. Bento (regra: *ora et labora*), Sto. Agostinho, S. Francisco de Assis lançaram sementes que só séculos depois se institucionalizaram e se derramaram sobre milhares de pessoas.

E entendemos (tal como diz D. Manuel Clemente) que o que estamos a desenhar na nossa vida e depois trazemos para as nossas empresas é o Evangelho, com a garantia de 2.000 anos.

Tal como se fala na garantia de um produto, assim se diz que a EdC, se praticada com os requisitos do Evangelho, tem a garantia da estratégia empresarial que é a Igreja e que tem forçosamente que dar certo. De facto, a prática do Evangelho é uma concepção natural em que toda a criatura humana ganha com ela: felicidade e amor.

E se está a ser difícil, por várias circunstâncias, na sociedade presente e nos dias de hoje, no futuro irá resultar, daí o chamarmos, ao arrumar destes grãozinhos, minoria profética.

Ana Maria:- É para ali que é o caminho, não importa o tempo que demorará... e então, o que é para si a EdC?

Acácio Faria:- A EdC assenta em três pilares fundamentais:

Pretende eliminar a pobreza e dar às pessoas a sua própria dignidade, acabando com a miséria e com a pobreza. Acabar com a indigência não virtuosa, já que se acredita e se quer estabelecer uma pobreza virtuosa, que pode ser partilhada, aquela em que cada um tem o suficiente para suprir o que lhe é necessário. Pois é essa pobreza digna e partilhada, a única que traz felicidade verdadeira. No nosso tempo, não precisamos de ½ dúzia de casas e de uma dúzia de carros para viver...

Pretende criar homens novos com a fé de mudar o *status quo* da economia (novo paradigma).

Pretende gerar lucros para reinvestir na empresa. A empresa é um órgão vivo tal como o ser humano e precisa de seiva para continuar a viver. Precisa de inovação e de motivações para que a empresa cresça, criando riqueza que possa ser partilhada.

- No que toca à criação de homens novos (2), a Faria & Irmão acredita que a EdC é uma ferramenta que cria sucesso, que cria lucro, que cria energia e dinamismo nas empresas e na nossa, em particular. A EdC é o melhor activo que a empresa tem. Esse activo é Deus. E se acreditamos que Deus é um activo que cria sucesso, lucro e sustentabilidade, então teremos de conseguir criar esse espírito nos nossos colaboradores. Conseguir que eles tenham Deus nas suas vidas e O tragam para a empresa. É então que se entra na esfera dos relacionamentos. Nada se faz sem que as pessoas se queiram bem umas às outras. Numa terminologia evangélica: “amar o outro como gostaria de ser amado” - Bens Relacionais.

E na nossa empresa, queremos que os colaboradores também pensem como nós, não por imposição, mas por autonomia libertária. Sentindo que ter esta fé e ter este espírito traz para a empresa e para eles próprios ganhos acrescidos.

Queremos que os nossos colaboradores interiorizem a EdC, este amor, esta partilha, este “ama o outro como queres ser amado”. Porque é através deste activo, de ter Deus nas empresas, que a empresa pode ter sucesso. E que nós, enquanto líderes/patrões criamos esta motivação quer nos colaboradores directos quer nos funcionários diferenciados ou indiferenciados, criando mais activos em crescendo exponencial.

Tendo consciência disso, investimos em cursos de formação, tal como, por exemplo: na última semana, em que saímos do ambiente das empresas e fomos por uma semana para o Algarve, viver numa casa onde tínhamos nós que preparar as nossas refeições. O programa incluía a discussão de temas importantes para a empresa, tais como: Como tratar as avarias? Como lidar com os clientes? Mas acima de tudo e mais importante que tudo estava a formação de equipas de trabalho para escolher os menus das refeições, ir às compras, confeccionar a comida, lavar a louça. E para quê? Para que as pessoas se conheçam uma às outras e criem laços de amizade e depois, nos seus locais de

trabalho, melhorem a tolerância e lidem com mais calma uns com os outros, tenham um sorriso para os clientes e para com terceiros. Não só a imagem da empresa sai melhorada como os resultados da empresa melhoram e as pessoas vivem mais felizes. Pequenos truques que não são interceiros e que se baseiam nos princípios dos já mencionados “bens relacionais” (ver explicação mais à frente).

- No que toca aos pobres (1), neste tempo 2010-2013, temos de nos encaixar nas situações do momento, para não sermos incongruentes e não deixarmos de ser fiéis aos desígnios de Chiara. É assim que para nós, Faria & Irmão, os pobres são actualmente os desempregados.

Procuramos, primeiro que tudo, responder aos compromissos salariais para com os nossos colaboradores bem como sustentar o volume de emprego. Temos também tentado aumentar o número de postos de trabalho, à razão de uma a duas pessoas por ano. Nestes últimos três anos, admitimos quatro a cinco pessoas. E, nas admissões, procuramos utilizar critérios que respeitem as necessidades que correspondam aos perfis da empresa, mas tendo em atenção os candidatos mais pobres (há pobres mais pobres do que os mais pobres), pelo que, por exemplo: uma surda-muda para Leiria, uma mãe solteira de 18 anos para Felgueiras e algumas pessoas da rua (há desempregados que nem famílias têm...). Critérios de amor que são mais refinados que os critérios técnicos e que vão sendo intuídos durante os processos de admissão.

Na Faria & Irmão procuramos desenvolver a trempe, os três pilares da EdC, o mais fielmente ao que Chiara nos pediu que praticássemos e que podem ser sintetizados no princípio de “amar o outro”.

Mas estes três critérios e tudo isto só funciona quando houver pessoas predispostas a isso, com a fé suficiente para ir ao encontro do que é a vontade de Deus na empresa.

Outro ponto muito importante, e que não é encarado por todos que praticam a EdC da mesma maneira, é a forma como olhamos para a propriedade.

Entendemos que a empresa não é nossa, a empresa é de Deus. Por isso temos de tudo fazer para desempenhar a nossa boa gestão. Estou a gerir uma coisa que não é minha, mas sim de Deus. Tal como há pouco nos referimos à Igreja como uma empresa que é de Deus. O Papa não é o dono da Igreja, ele apenas a gere.

Neste conceito de propriedade, nós queremos que Deus nos ajude e seja nosso sócio. Deus (ou o Espírito Santo) é o nosso sócio invisível. Ora, numa empresa, tudo é decisão e se Deus está connosco e eu estou a gerir algo que não me pertence, eu vou precisar muitas vezes de esclarecer-me junto Dele, através da oração. Sobretudo antes das decisões mais importantes, recorreremos à oração para que as decisões sejam o resultado da vontade de Deus e para que Ele nos ilumine. Isso é de uma grande ajuda, pois estamos empenhados em trabalhar para o sucesso de uma empresa que não nos pertence, mas de que apenas tentamos ser os melhores gestores possíveis.

Ana Maria:- No fundo, a empresa é uma ferramenta para trabalhar para Deus...

Acácio Faria:- Sim. E nós achamos que como é para Ele, deve ser bela, apetitosa, porventura ter mel..., temos a intenção que seja uma demonstração, uma dádiva, a melhor possível para Deus. Para Ele e não para nós.

Pensar que a empresa é de Deus e que nós somos apenas os seus gestores e que lhe prestamos contas das nossas decisões ajuda-nos na nossa procura de gerir o melhor possível e ajuda-nos a pedir-Lhe ajuda. E, quanto a nós, esta atitude é bem diferente do que se nós considerássemos a propriedade como nossa e tivéssemos decidido praticar o amor ao próximo.

Ajuda-nos a levar a empresa sustentada em momentos em que, como homens que somos também temos os nossos aborrecimentos e o nosso *stress*, em família, com os amigos, em sociedade, como pessoas normais que somos.

Sabemos que estamos cá neste Mundo para melhorar a nossa vida e a dos outros, mas no nosso espírito temos bem presente que o mais importante é Deus e pedimos-Lhe ajuda... é esta fé que implica muita oração e que nos ajuda. Como por exemplo, quando temos de resolver problemas/situações pessoais com os nossos colaboradores.

São 60 empregados, pelo menos 60 dificuldades, em que há que ter em atenção às dificuldades, às maneiras de ser dos empregados e às nossas. E, enquanto resolver um problema como uma avaria de uma máquina ou um problema financeiro se torna relativamente fácil, resolver dificuldades humanas é bem mais delicado e tem de ficar bem resolvido. Pois é algo que se reflecte na vida da pessoa, na sua motivação, no seu trabalho e queremos que ela fique bem e tranquila. É nesses momentos que rezamos muito a Deus que nos dê a sabedoria, os melhores meios, os melhores modos para resolver cada situação em concreto. Procuramos resolver pessoalmente e antecipadamente cada uma destas dificuldades. O que implica muito esforço, muita capacidade de trabalho, algum desânimo... por vezes, apetece-nos ser como os outros que andam em bons carros e têm dinheiro para tudo. Mas depois, olhamos para dentro e percebemos que se trata de uma felicidade fugaz e momentânea e que a felicidade verdadeira, a que todos procuramos, a que evolui no tempo e nos deixa satisfeitos e alegres só pode vir de Deus. Acreditamos que não há humanismo sem Deus, acreditamos no humanismo divino e não naquele que foi desenvolvido na revolução francesa, se bem que tenha sido um passo necessário. É o amor *ágape* a que nos referimos e não ao *philae* (quase equiparável ao humanismo da revolução francesa). Isto é, amar um amigo é fácil. O que se torna difícil é amar o inimigo. Mas, sabe-se que é possível e que

se consegue através do amor que encerra as vivências do Evangelho e nos ajuda a levar para a frente as nossas dificuldades.

Quando temos os tais momentos de desânimo, pedimos a ajuda de Deus e temos conseguido manter-nos à tona de água e até mais que sobreviver.

Acreditamos que devemos a sustentabilidade e o sucesso da empresa à EdC.

Toda a gente gosta de trabalhar connosco, não porque somos diferentes, mas porque praticamos e vivemos este amor ágape. Mesmo quando temos de atrasar pagamentos de salários, isso é aceite pelos nossos colaboradores. É um amor na contrariedade que cria o amor recíproco. Se há amor, temos a sabedoria de, até nas dificuldades, criar amizades.

Pelo que este projecto EdC só funciona com homens novos. Entendendo-se por homens novos aqueles que procuram viver o Evangelho, que procuram viver Cristo nas suas vidas e viver aquela máxima: “ama o outro como gostarias que te amassem”. Só com estes critérios é possível viver este projecto EdC.

São, por isso, projectos difíceis que nem todos os empresários conseguem viver e permanecer.

Encaramos este nosso projecto como uma bênção que Deus nos concedeu e cujo privilégio nós Lhe agradecemos, com humildade. Não somos melhores do que os outros, apenas temos o privilégio de Deus gostar de nós.

A EdC é a nossa bíblia e quando partilhada é rica em experiências.

Ana Maria:- Gostaria que me desse alguns desses testemunhos, mas antes, gostaria que me definisse melhor como os bens relacionais são entendidos na Faria & Irmão?

Acácio Faria:- Os bens relacionais são a pedra de toque, a pedra angular, o diamante perfeito sem mais nenhuma lapidação possível.

Quando se lêem os gurus e os grandes gestores da economia, sobretudo no que se refere à responsabilidade social e aos instrumentos nela utilizados, eles estão incompletos numa coisa, falta-lhes falar nos bens relacionais.

O sucesso de uma empresa reside nos seus bens relacionais. Quando há bons relacionamentos numa empresa, a produtividade aumenta, há mais alegria, maior fiabilidade nos produtos e os colaboradores vestem a camisola e estão prontos para tudo o que se lhes possa pedir, nomeadamente horas extra, quando necessárias. O que se reflecte em maiores lucros.

Os bens relacionais implicam uma relação de amor e não de oportunismo e por isso, quando desenvolvidos, são-no com consistência.

O desenvolvimento de bons relacionamentos é importante sobre todas as vertentes:

Se com os clientes, crio fidelidade (como entre marido e mulher) e aumento a facturação e o crescimento da empresa. O que pretendemos é que, sempre que o cliente necessite de produtos, tenha no seu subconsciente – Faria & Irmão tal como temos as marcas: OMO, Black & Decker ou Bosch.

Se com os Fornecedores, será fácil renegociar prazos de pagamento, por exemplo.

Se com os Bancos, há a certeza de honestidade e consistência e não tanto os saldos de contas bancária e são muitas vezes os Bancos que querem trabalhar com a Faria & Irmão e não o inverso, enquanto fogem das outras empresas.



Se com o Fisco, a confiança mantém-se. Mesmo quando há dificuldades no pagamento, todos sabem que é nossa convicção que é um dever a cumprir e que respeitamos as decisões dos nossos governantes.

Por isso poder-se-á dizer que a relação com todos os *stakeholders* da Faria & Irmão está oleada.

E até mesmo em situações em que não tivemos razão ou até possamos não ter sido justos, as pessoas têm abertura a encontrarem-se soluções porque sabem que vivemos Cristo nas nossas vidas.

De facto, é uma pena que nem sempre se usa esta fórmula porque com ela têm-se nas mãos as ferramentas adequadas para sermos felizes e vivermos de forma mais fluida e fácil.

Os relacionamentos são por isso activos importantíssimos nas empresas e na vida.

Costumo dizer que a nossa empresa é igualíssima a todas as outras, mas onde se dá o clique da diferença, o que nos distingue é este “investimento” forte em bens relacionais.

Poderemos dizer que somos iguais às outras empresas em tudo, no que se refere aos bens materiais (produtos, máquinas, mercado, Bancos, Fisco, Clientes, Fornecedores, Empregados).

A diferença reside no investimento nos bens imateriais- bens relacionais.

Costumo dizer que os bens materiais são os que permitem arranjar o dinheiro e que os bens imateriais são os fundamentos para arranjar o dinheiro. Se estes últimos não existirem, então para nós, os bens materiais também não existem.

Ana Maria:- Quando assumiram a liderança da empresa começaram logo a aplicar os princípios da EdC? Porque e quando optaram pela EdC?

Acácio Faria:- Eu e o meu irmão tínhamos estudado no Colégio dos Maristas em Leiria, até ao 6º ano antigo e tínhamos tomado contacto com o movimento dos focolares através do irmão Silva, hoje no Colégio da Luz, em Lisboa. Cedo aderimos ao movimento. Primeiro como Gen 2 e hoje somos militantes, na gíria do movimento. Cedo bebemos os ensinamentos do movimento (iniciado em 1966 em Portugal) e estivemos em Itália e na Suíça vivenciando os seus princípios. Quando decidimos abandonar os nossos empregos para abraçarmos a responsabilidade da empresa, claro que já vivíamos os ensinamentos de Cristo nas nossas vidas, mas a EdC só nasceu em 1991 e, desde então aderimos a ela e temos vindo a reorganizarmo-nos de forma a praticá-la na nossa empresa. Deus deu-nos a graça de sermos persistentes. Poderíamos ter desistido...

Ana Maria:- Porque nasceu a empresa em Leiria se as fábricas de calçado estão mais a Norte?

Acácio Faria:- A empresa nasceu em Leiria porque, no início, as formas eram em madeira, madeira de freixo, cuja árvore vive nas margens do rio Tejo. Há 40 anos, nesta zona havia cerca de 15 fábricas de formas. Fábricas que foram fechando, até por não ser rentável estarem tão longe dos clientes, os fabricantes de calçado (produto de moda e que necessita de muita customização). Por exemplo, S. João da Madeira e Felgueiras estão respectivamente, a 150 km e a 250 km de distância. O nosso pai também chegou a querer fechar pelo que eu e o meu irmão repensámos as nossas vidas, até por termos raízes aqui, um cordão umbilical, já que nas nossas férias escolares costumávamos vir trabalhar para a empresa.

Em 1987, a empresa estava em decadência, os clientes estavam longe, as estradas eram más e não havia auto-estradas, o equipamento da fábrica então existente (a fábrica inicial não era a mesma de hoje, apesar de próxima) estava obsoleto. Foi necessário recorrer a capital bancário e era preciso um fiador.

Dados os bons relacionamentos que mantínhamos com toda a gente, demos o nome de um fiador e só lhe pedimos autorização depois. Esses relacionamentos, graças à prática do Evangelho nas nossas vidas, já eram tão bons que toda a gente confiava em nós. E da prática do mote: “ama o outro como gostarias de ser amado” ou “ama o próximo como a ti mesmo” em casa, com os amigos, passou-se a praticar o mesmo na empresa. No fundo, era uma questão de consistência. Nós éramos os mesmos.

E graças à prática destes bens imateriais ou relacionais, mais tarde, quando abrimos as duas fábricas no Norte, se bem que os nossos concorrentes não dessem nada por nós (vínhamos de tão longe e não conhecíamos ali ninguém), distraíram-se e quando deram por isso, ao fim de quatro anos, já éramos líderes de mercado. Tanto que a fábrica de Felgueiras é quase o dobro da de Leiria. Só com esta atitude, foi possível crescer e agora, todos os nossos colaboradores que andam por fora, a contactar os clientes sabem que esta é a atitude que queremos que eles pratiquem. Interiorizaram o que queremos que seja dito, feito, vivido; copiaram o que nos vêem praticar nas nossas vidas. É a tal inculturação desta filosofia de vida de que falava há pouco, a tal formação de homens novos.

Ana Maria:- No fundo, é a tal questão do líder como cultivador e transmissor de valores de que falámos ao telefone... a vossa prática de vida torna-vos um modelo vivo a replicar...

Acácio Faria:- Em Felgueiras, temos uma equipa que todos os nossos concorrentes dariam o que fosse preciso para ter. E não podemos pagar mais aos nossos colaboradores porque, infelizmente, os nossos concorrentes não praticam nem encaram a vida da mesma maneira.

Os nossos funcionários estão à vontade connosco, sabem que são respeitados como pessoas e sabem que a empresa também é a deles.

Já a forma como os concorrentes olham para essa parte humana e o próprio *dumping* de preços que praticam diminui-nos as margens e impede-nos de proceder a esses aumentos, o que lamentamos (mais tarde, em conversa).

Ana Maria:- Porque se mantiveram aqui em Leiria se as formas não são mais de madeira e as distâncias aumentam os custos (e até já têm mais pessoal no Norte do que aqui)?

Acácio Faria:- Em termos empresariais, estamos a perder dinheiro por estarmos longe do cliente, mas temos aqui postos de trabalho, temos aqui pessoas. Pessoas que têm filhos, que têm que pagar as suas casas e os seus carros e queremos que elas se sintam em segurança na empresa, que possam fazer as suas vidas e os seus negócios e assumir os seus compromissos com a garantia de que nós tudo faremos para lhes assegurar a sua estabilidade emocional e o seu trabalho e para que possam viver tranquilos.

Ana Maria:- Mas por questões estratégicas, nunca pensaram em fechar em Leiria e passar tudo para o Norte?

Acácio Faria:- O futuro só a Deus pertence, mas se alguma vez precisássemos de o fazer, temos como convicção que deixaríamos sempre aqui em Leiria uma ou duas actividades que fiquem a assegurar os postos de trabalho das pessoas que ainda estiverem a trabalhar connosco.

Ana Maria:- Também por questões estratégicas, já começaram a pensar em assegurar a passagem de testemunho, assegurando a continuidade da empresa? Os vossos filhos, por exemplo? Ou acham que é ainda cedo?

Acácio Faria:- Sim, já começámos a pensar nisso e a escolha recaiu em pessoas de fora já que os nossos filhos estão vocacionados para as suas carreiras.

Ana Maria:- Qual é para si a diferença entre um líder, um executivo e um gestor? Para que possamos perceber como funciona a empresa.

Acácio Faria:- Um líder é aquele não tem medo do risco. Os líderes são inovadores. E finalmente, os líderes têm capacidade de trabalho.

Ana Maria:- Um líder é um empreendedor?

Acácio Faria:- É um líder. Mas ser líder não é para todos. As duas primeiras características são, para mim, as mais importantes. Muita gente é insegura e tem medo de arriscar, ser líder implica arriscar e depois ter capacidade de aguentar os contratempos.

A inovação, como sinónimo de criatividade, vem em segundo lugar. Por exemplo, no caso do calçado português, é um produto de ponta a nível mundial porque os fabricantes portugueses começaram a inovar e se conseguiram distanciar dos *players* internacionais. Inovar ao nível da utilidade e da visibilidade, nomeadamente no que se refere a novos materiais, a ponto de ser difícil até para os especialistas, distinguir entre peles verdadeiras e peles sintéticas. Ser poroso, ser aceite pela pele... Isso permitiu acrescentar valor, dar novas texturas e poder brincar com os materiais e com o estilismo (novas aplicações, novas formas, novos *designs*, novas arquitecturas). E os nossos *players* internacionais não nos conseguiram acompanhar.

Como dizem os economistas, há dois tipos de empresas, as que copiam e as que inovam. As primeiras estão condenadas a morrer, já as segundas têm maior probabilidade de continuar a crescer e de prolongar a sua longevidade.

Ana Maria:- Considera-se um líder?

Acácio Faria:- Não sei...

Ana Maria:- Ou melhor, acha que o Grupo Faria desenvolve uma gestão de liderança?

Tendo em conta o que me disse sobre a empresa, posso concluir que sim, certo?

Têm uma posição arriscada, face ao investimento em máquinas e ao continuar a admitir pessoal, em período de crise;

Apostam fortemente na inovação;

Têm grande capacidade de trabalho.

Acácio Faria:- De facto, não entrámos em declínio, muito pelo contrário, e a nossa gestão tem sido uma boa alavancagem para o crescimento da empresa.

Ana Maria:- Considera que a vossa gestão é centralizada?

Acácio Faria:- Cada vez menos... inicialmente sim, mas cada vez menos, porque estamos em constante evolução e felizmente estamos a aprender a delegar.

Ana Maria:- Delegação em executivos e colaboradores ou em ambos?

Acácio Faria:- Trata-se de uma P.M.E., pelo que não existe essa diferenciação, não temos uma estrutura de comando tradicional como numa grande empresa. Nós não somos os homens dos sete ofícios,...

Ana Maria:- Sim, mas têm de ser polivalentes, entendo.

Acácio Faria:- ...Os nossos colaboradores directos acumulam lugares simultâneos de chefia e de execução.

Nós, os três irmãos, teorizamos, damos ideias, desenhamos a estratégia e fixamos os objectivos, anualmente. Depois, delegamos a sua execução nos nossos responsáveis mais directos e semanalmente, reunimo-nos todos e controlamos a realização desses objectivos.

De referir que quer a estratégia quer os objectivos anuais são conversados e acordados com esses colaboradores directos. Eles têm que sentir que aqueles objectivos a que se propuseram, também fazem parte da decisão deles.

Ana Maria:- Poder-se-á então dizer que é uma gestão participativa por objectivos? Quantos são esses colaboradores directos? E onde estão colocados?

Acácio Faria:- Exactamente. Esses colaboradores directos são quatro: um aqui, dois em Felgueiras e um em S. João da Madeira. Um aqui em Leiria que é responsável pelo controlo de qualidade e pelos clientes que vêm aqui à fábrica, pois em Leiria não existem praticamente clientes que justificassem a existência de um comercial para esse fim. Depois, em Felgueiras, existem dois comerciais e em S João da Madeira, existe um comercial.

Ana Maria:- Esses colaboradores directos são também os responsáveis por cada fábrica?

Acácio Faria:- Nós, os três irmãos somos os responsáveis gerais e aqui em Leiria. Depois, existe em cada uma das outras fábricas, um responsável para cada uma das áreas: administrativa, comercial e de produção que reportam a cada um de nós e que nos substituem na nossa ausência. Em Felgueiras, há dois responsáveis comerciais em vez de um.

Ana Maria:- É possível ter acesso a um organograma do grupo de forma a ser-me mais fácil compreender esta situação?

Acácio Faria:- O organograma existe, mas não está publicado, está interiorizado e na cabeça de todos (no consciente e no subconsciente). Foi divulgado e desenhado há alguns anos, mas actualmente não é divulgado.

Ana Maria:- Concluo que tem a ver com a gestão de proximidade...? Não publicam o organograma, nem mesmo quando publicam os vossos relatórios e contas?

Acácio Faria:- Não.

Ana Maria:- Voltando aos responsáveis pelas diferentes áreas das empresas/grupo...

Acácio Faria:- Eu sou o responsável administrativo, o meu irmão António é o responsável comercial...

Ana Maria:- Pensei que fosse o responsável pela produção, pois quando o vi, ao visitar a fábrica, ele estava todo envolvido na produção...

Acácio Faria:- A nossa actividade é como a fruta, ou se apanha a pera hoje, ou no outro dia já está podre. Isto é, o avião sai àquela hora e, se a mercadoria não segue e não chega a tempo ao destino, já não é aceite e teremos de pagar pesadas indemnizações ao cliente.



Ana Maria:- É então uma actividade fortemente penalizada por pequenas coisas? Atrasos nos prazos de entrega, pequenas diferenças nas formas... (observei as marcas das correcções nas formas, na visita à fábrica...)?

Acácio Faria:- É uma actividade muito stressante.

Ana Maria:- Sim stressante, mas penalizadora também, ao que percebi?

Acácio Faria:- Um dos nossos problemas é que os clientes, sobretudo os estrangeiros, entregam as encomendas muito tarde de propósito e nos dão prazos muito curtos... o que nos leva, por vezes, a essas penalizações. Acontece com os estrangeiros não com os portugueses.

Ana Maria:- Mas fazem isso por maldade? Isso não parece jogar com as regras jogadas pelo lado da empresa...

Acácio Faria:- Chame-lhe o que quiser, é assim. Acontece... Claro que os nossos clientes também lidam com prazos muito curtos até por se tratar de produtos de moda. Logo, as encomendas chegam tarde e com prazos curtos de entrega... é um processo em cadeia...

Ana Maria:- Mas, é um facto que vocês aceitam essas encomendas e esses prazos... não podem alterar as condições, nessa altura? É um dado que é comum à actividade?

Acácio Faria:- Claro que não é muito frequente acontecerem atrasos, caso contrário não ganharíamos o suficiente (teríamos de ir pedir para a porta de Igreja...). Mas isso implica que, por vezes, todos tenham de ajudar, até mesmo as pessoas que trabalham no escritório, na parte administrativa. Quando

aconteceu, tem sido com clientes estrangeiros que não nos conhecem, e nessa altura, são penalizações de facto pesadas.

Ana Maria:- Falta falar de um dos irmãos...

Acácio Faria:- O Fernando que é o mais novo e que é o responsável pelas exportações.

Ana Maria:- Ao certo, o que envolve a actividade de exportação? Tem uma tónica, sobretudo comercial?

Acácio Faria:- Vendemos directamente para o estrangeiro. E os clientes têm de ser visitados e acompanhados e há que fazer prospecção de mercado.

Ana Maria:- E então quem se encarrega da visita às feiras da moda?

Acácio Faria:- São as pessoas das nossas Escolas, da nossa Modelaria, algumas vezes acompanhadas por mim ou pelo meu irmão António.

Ana Maria:- Qual a idade média das pessoas da Modelaria?

Acácio Faria:- Isso é uma das nossas características. Essa parte que tem a ver com a moda, com a concepção e com a criatividade, é muito importante para nós que esteja com pessoas mais jovens, de idade média entre os 30/35 anos.

Ana Maria:- As pessoas aqui em Leiria têm uma idade média maior, eu diria acima dos 50 anos? Isso não vos poderá propiciar que daqui a uns 10 anos possam vir a fazer uma viragem na actividade? Ou seja, até que ponto, já não estarão agora a plantar o que pretendem colher no futuro? Isto é, uma maior

rentabilidade, através de uma viragem para o Norte, indo deixando cair a actividade em Leiria? Não deixando de cuidar a actividade aqui, é claro.

Acácio Faria:- De facto, as pessoas no Norte têm uma idade média entre os 30/35 anos e quando admitimos estamos a fazê-lo entre os mais jovens. Em Leiria, nem sequer estamos a admitir pessoas. Não só por essa razão, mas também porque formar aqui implicaria um ano de formação/adequação, enquanto ao recrutarmos no ambiente de S. João da Madeira, onde impera o calçado, a pessoa já sabe do *métier*.

Ana Maria:- Vamos agora rever as perguntas do inquérito que enviei por correio electrónico - “O EXECUTIVO COMO CULTIVADOR E TRANSMISSOR DE VALORES” e face ao que conversámos verificar se as respostas que inferi condizem com a sua visão.

Ana Maria:- Qual ou quais as actividades da sua empresa ou empresas?

Acácio Faria:- O grupo tem três actividades: Formas de plástico para calçado, Turismo e Imobiliário. Sendo que vamos apenas debruçar-nos sobre a actividade de formas de plástico para calçado. A actividade de Formas de plástico para calçado é composta por três empresas em três locais diferentes e com três designações diferentes, em Leiria, em Felgueiras e em S. João da Madeira.

Ana Maria:- O que é para vocês serem donos e ter aderido de livre vontade a uma gestão EdC?

Acácio Faria:- Não nos consideramos donos, mas apenas responsáveis. Consideramos que temos um compromisso com este desígnio que queremos levar até ao fim.

Ana Maria:- Quando aderiram? Desde o início da empresa? Ou mais tarde?

Acácio Faria:- Tomaram conta da empresa do pai (inicialmente do pai e do tio) em 1989. E em 1991, quando a EdC se iniciou, aderimos de imediato.

Ana Maria:- Porque aderiram?

Acácio Faria:- Porque a nossa formação nos Maristas nos conduziu ao movimento dos foculares (Gen2) e, aplicando já os seus princípios nas nossas vidas, pareceu natural transpô-los para a empresa.

Ana Maria:- Aderiram a todos os valores EdC (7)?

Acácio Faria:- Sim, porque é um tudo ou nada. Corresponde a um estado de ser, a um estado de espírito, a uma forma de actuar.

Ana Maria:- Quais os valores EdC que privilegiam?

Acácio Faria:- Os bens relacionais. Isto é, considerar Deus como o verdadeiro dono da empresa. O sócio a quem se prestam contas e se pede ajuda e conselho.

Ana Maria:- Qual o vosso posicionamento como líderes? Consideram-se bons líderes? Em como isso se relaciona com o que são como seres humanos?

Acácio Faria:- Somos instrumentos da vontade de Deus. Isso implica esforço para sermos líderes. Se vivermos Deus nas nossas vidas, tudo será mais fácil.

Ana Maria:- Como definiria o perfil necessário ao líder? E ao executivo?

Acácio Faria:- Aceitar tomar riscos, inovar e ter capacidade de trabalho (persistência e disponibilidade). Seguir o lema do Evangelho:- “Faz ao outro o que gostarias que te fizessem a ti”.

Ana Maria:- Que diferenças/dificuldades ou vantagens encontram pelo facto de pretenderem fomentar e manter os valores de EdC na empresa?

Acácio Faria:- Tudo é igual: o mercado, clientes, fornecedores, fisco, Banca... A diferença reside no desenvolvimento e aposta nos bens imateriais/ relacionais, que alavancada pelos *n stakeholders*, tem efeitos multiplicadores em todos os sentidos.

Ana Maria:- Em que medida a “espiritualidade de comunhão” está presente na definição da Missão, dos Valores e da Estratégia da empresa?

Acácio Faria:- A EdC assenta em três pilares: Homem novo; Reinvestimento na empresa; e Inclusão dos pobres (na acepção já desenvolvida durante a conversa).

Ana Maria:- E como foram construídas:

Tiveram em conta as necessidades dos colaboradores?

Foram construídas com a sua colaboração?

De que forma sustentam uma gestão pelos valores atrás definidos?

Acácio Faria:- Praticamos uma gestão participativa por objectivos.

Os objectivos são definidos em conjunto anualmente e, semanalmente há reuniões semanais entre a Direcção e os colaboradores directos para avaliar e controlar os objectivos.

Consideramos que para nós é fundamental o resultado da empresa ser um resultado colectivo, obtido por todos.

Quando vemos que alguém está desmotivado, vamos tentar compreender o problema de perto e procurar resolvê-lo.

Por exemplo, amanhã vou a Felgueiras de propósito, apenas porque sabemos que há 3 ou 4 colaboradores que estão com problemas...

Isso a nós perturba-nos porque entendemos que é a participação de todos que vai contribuir para o bem comum. Bem comum que é resultado do trabalho de todos.

De facto, um resultado só obtido pelos líderes seria muito pobre e enviesado.

Ana Maria:- Qual o organograma?

Acácio Faria:- Existe e foi discutido em tempo oportuno, mas não está exposto nem é publicado, está assumido por gestão de proximidade. Como a empresa é um organismo vivo e dinâmico (tal como a família), há rectificações pontuais no que toca a quem desempenha as funções (cansaço, idade, doença,...) e não tanto na estrutura.

Ana Maria:- Como se relaciona:

- Com os executivos da empresa?
- Com as chefias intermédias?
- Com os restantes colaboradores?

Acácio Faria:- Trata-se de uma P.M.E., pelo que a estrutura não é muito pesada. Podemos falar em colaboradores directos e colaboradores/funcionários, de forma genérica.

Temos uma preocupação extrema com todas as pessoas que trabalham connosco e com o seu bem-estar e estabilidade emocional, podemos dizer que praticamos uma gestão de intervenção directa de conflitos.

60%-70% do meu tempo é aplicado a resolver problemas com os colaboradores, até mesmo os seus problemas familiares.

Conhecemos a família directa de todos eles e os seus problemas, pois entendemos que, para os conhecermos e percebermos como funcionam, é absolutamente necessário ter uma fotografia nítida deles e o que está por detrás deles e os suporta.

Para isso, criamos eventos para permitir e fomentar que não só eles e as suas famílias nos conheçam como também, nós os conheçamos, criando uma boa interacção e amizade. Uma amizade não oportunista, visando criar uma grande família harmoniosa. Que seja bom para nós e para eles.

Por exemplo, eu gosto de vinho verde, mas nunca compro porque como os colaboradores sabem que eu gosto, dão-me o necessário para a casa, para quando vou de férias ou para quando organizo uma festa... e fazem-no espontaneamente, numa relação de proximidade e de forma despretensiosa.

Ter uma empresa é, em termos de gestão, ter mais do que aquilo que se produz. Produzir por produzir é algo coxo.

Para nós, ter uma empresa só faz sentido se existirem amizades e comportamentos relacionais. Queremos aproveitar as empresas para criar ambientes de comunidade, felicidade, festa,... Sentimo-nos bem por produzir um produto útil à humanidade e que é preciso, mas se só se produz, a empresa não desempenharia o seu papel humano. Se não se cuidar do aspecto imaterial/relacional, a empresa deixaria de fazer sentido.

Ana Maria:- E como se relacionam:

- Com os Clientes, como capta o seu grau de satisfação e mede o seu grau de fidelização?
- Com os Fornecedores, como faz a sua selecção e mede o seu grau de cumprimento e adequação?
- Com outras entidades, como se relaciona a empresa e como estabelece relações e mede o grau de satisfação mútuo?

Acácio Faria:- Mantemos com todos os *stakeholders* relações de amizade e de confiança, no mesmo mote dos bens relacionais.

Nós, eu e o meu irmão temos cargos políticos na Junta de Freguesia e eu estou ligado à A.C.E.G.E. (foculares e A.C.E.G.E. partem ambos da mesma fonte, embora com métodos de intervenção e interpretações um pouco diferentes), onde se pretende difundir e partilhar o Evangelho puro e a sua integração nas empresas.

Assim, por exemplo, organizam-se congressos e conferências locais, muitas das vezes na filial da AIP (Nerlei - espaço de empresários) convidando palestrantes interessantes (Dr. João Pragana, Dr. Pinto Leite e outros). Conferências, tais como:

24/11/2013:- “De patrão a líder” (patrão no sentido de se pretender usufruir de uma organização só para obter dinheiro).

28/11/2013:- “De qualificação à valorização das pessoas”

No início do ano:- “Como compatibilizar família e trabalho” e “Pagamento a horas”.

São cursos abertos de intervenção cívica e de formação a empresários, convidando personalidades locais, tais como o Presidente da Câmara e o Presidente da Junta de Freguesia e pessoas que possam fazer intervenção diária junto da população. Isto é, juizes, advogados, médicos e empresários. Tudo é



organizado por mim e pela Cláudia e são eventos muito bem aceites pela população.

Ana Maria:- Se recomeçassem do zero, optariam de novo por aderir a esta opção de gestão? Por quê?

Acácio Faria:- Sim, porque acreditamos na busca/procura da verdadeira felicidade e que ela é um bem que nunca está terminado e se vai conquistando todos os dias.

Ana Maria:- Como encaram o desenvolvimento pessoal dos executivos para desenvolver, manter e transmitir os valores EdC a todos os níveis, dentro e fora da empresa?

Acácio Faria:- Quando disse que 60%-70% do meu tempo é aplicado na gestão de conflitos, queria referir-me a que entendemos que uma empresa e também a nossa vida é um espaço de conflitos permanente, entre funcionários, líderes, clientes, fornecedores e entre os próprios gestores. Um espaço em que se devem procurar e encontrar consensos (comentário meu).

Em que o fornecedor quer o preço mais caro, o cliente quer o preço mais barato, o funcionário quer ganhar mais e o empresário quer pagar menos com maior produtividade... e a própria relação entre nós e os nossos funcionários. Quando olhamos para o que dissemos, parece que é tudo um mar de rosas perante este *modus vivendi* e que se vive num paraíso. Não, zero.

Todos os dias há que ir criando condições para que se crie um bom ambiente, até porque há pessoas que são associiais ou conflituosas por natureza ou ADN.

Como por exemplo, tivemos um empregado que avariava intencionalmente as máquinas para poder ficar em casa... (como diz D. Manuel Clemente: “Jesus escolheu 12 apóstolos, um a um, não a granel, e mesmo assim foi enganado por

um deles”). Nós tentamos escolher bem, mas também somos enganados porque há situações graves que se passam na empresa e para que temos de criar condições de solucionar e amenizar. Mas há casos em que se tem de proceder a despedimentos, se necessário. Ou seja, ou se encontra uma solução e se consegue que impere o bom senso, ou a empresa não pode ser prejudicada.

À fórmula pessoal que utilizo, encontrada por mim, chamo-lhes “colóquios pessoais”, é dar espaço, criar vazio e deixar que a pessoa/funcionário se abra e que flua algo que possa ser trabalhado de forma a facilitar a resolução dos problemas que ele sente (dar hipótese a que as pessoas se expressem, falem e deem o lixo cá para fora, esvaziem o que os incomoda) sem que eu fale. Isto é, intuir o que ele quer e por que não está bem, conhecê-lo e tentar resolver de acordo com o que ele acha melhor para ele, eventualmente corrigindo situações, se isso for justo e possível. Claro que esta é uma questão muito sensível, que por vezes põe a tremer o funcionário que eu chamo, mas o que pretendo é estar com as pessoas desinteressadamente e que elas falem desapaixonadamente. Como patrão, quero conhecer o empregado e perceber onde posso interferir para ajudar a resolver o que o impede de produzir, qualquer problema, mesmo em casa (se ele precisar de mais €20,00/mês, por exemplo).

Por exemplo, em Felgueiras sei que há, neste momento, uma funcionária que não está bem. Na semana passada telefonei-lhe, dividimos o caminho a meio, e convidei-a para se encontrar comigo no Continente de S. João da Madeira. Estive com ela das 20h:30m à meia-noite, a conversar, e sem que ela me dissesse nada, fiquei a perceber porque é que ela não está bem... dar espaço e sentir o problema... e, embora ela não saiba, já resolvi o assunto.

Não foi reunião nem foi encontro, chamo-lhe “colóquio”. Isto acontece muitas vezes e daí esta nossa forma de actuar, por vezes exigir muito de nós, mesmo fisicamente. Às vezes faço 500 km para estar lá 1 h, apenas para falar com uma pessoa. Ao falarmos de liderança, liderar é mesmo isso, antes de tudo, conhecer

bem as pessoas com quem se lida e que estão a desempenhar as funções que lhe atribuímos para que esse desempenho possa ser o melhor. Um treinador de futebol, não vai ensinar o jogador a jogar, vai sim conhecê-lo e sem lhe perguntar os porquês, colocá-lo de forma a produzir o máximo, sem entrar no seu foro íntimo.

Ana Maria:- Uma mistura entre o psicólogo e o *coach*? Porque lhe chama colóquios, inspirou-se em algo que leu? Entendi que é dar-lhe espaço e intuir o que o preocupa. Estar disponível para a escuta...

Acácio Faria:- Sim, embora não saiba por que lhe chamo colóquio... é uma gestão de cunho pessoal que implica conhecer muito bem o outro.

Ana Maria:- Quais as acções (de formação ou outras) e que técnicas desenvolve e em que áreas estratégicas para ser bem-sucedido na difusão desses valores na EdC? Especifique.

Acácio Faria:- Fazemos:

Acções de formação em que se discutem os objectivos da empresa, mas se privilegia o trabalho de grupo e se estimula a amizade e os relacionamentos entre as pessoas.

Gestão diária dos conflitos humanos

Acções de formação, fora da empresa, em que se estimula e fomenta o relacionamento pessoal e o trabalho em equipa.

Ana Maria:- Que estratégias de recursos humanos e desenvolvimento pessoal são praticadas na EdC no que se refere a:

Seleccção, Formação, Motivação/Inspiração, Promoção de carreira, Desempenho de funções e Avaliação de desempenho, Política salarial, Ambiente de trabalho, Apoio à família, Outras?

Acácio Faria:-

Na selecção, privilegiam-se os mais “pobres” (critério acima referido), dentro dos perfis necessários à actividade da empresa.

Na formação, temos:

Em Modelaria, efectuada in loco e por visitas a feiras internacionais da moda do calçado;

Seminários, fora da empresa, com os funcionários;

Palestras e seminários com um cariz cívico.

A motivação/inspiração é feita pela prática do Evangelho nas nossas (gestores) vidas, pelo *modus vivendi* e pelo exemplo, pela atitude, pelo testemunho. É o ser diferente, mas não por ser diferente. Por exemplo, há pouco tempo, fomos a um casamento em Felgueiras e estava lá um dos nossos ex-funcionários, que trabalhou connosco uns oito anos e que eu não via há mais de três anos. Ele chegou-se ao pé de mim e, no meio da conversa disse-me:- vocês têm um dom espectacular para gerir (não disse: - vocês são óptimos líderes ou vocês gerem aquilo bem, ou são muito amigos dos funcionários, ou pagam muito bem, ou no tempo que lá estive nunca tive nenhuma queixa de vocês). Eu gostei da palavra “dom” porque, justamente, trata-se de um bem imaterial e que tem a ver com o relacionamento. Pelo que fiquei muito orgulhoso e satisfeito por achar que, se calhar, a empresa está nos carris certos... não é por sermos espertos, mas por esse “dom” com Jesus no meio, com Jesus que vive connosco na empresa.

A avaliação e a progressão de carreira são efectuadas numa fórmula de relação de proximidade e aferidas, no final de cada ano, e também de acordo com os resultados de todos. Embora, em relação a isso, tenhamos um problema. No norte, há micro-zonas em que as pessoas têm menos gosto por aquilo que

fazem. Gostam de trabalhar, mas falta-lhes o ADN do gosto pelo trabalho. Talvez porque sempre trabalharam em zonas de mão-de-obra intensivas, estamos a falar de Fafe e Felgueiras (não em Amarante), as pessoas nunca trabalharam o aperfeiçoamento e o gosto pelo trabalho. É, até certo ponto, um paradoxo. No norte, por um lado, as pessoas são mais empreendedoras, mas por outro, as pessoas não têm apetência especial por trabalhar bem, pelo produto que estão a fazer, o que onera a produtividade e não é propriamente resolúvel. A diferença é premiada no final do ano. O nosso querer bem ao outro não consegue ultrapassar esse *déficit* cultural, o que nos obriga à necessidade de um maior controlo sobre o desempenho e a um cuidado grande no momento da selecção e no dia-a-dia.

Quanto à política salarial, gostaríamos de pagar melhor do que o que pagamos. Porém, não o podemos fazer porque os nossos concorrentes/*players* têm políticas de venda muito “rurais” e porque não há uma fabricação com regularização de preços. No norte, Felgueiras, a concorrência é considerada nefasta e os *players* fazem preços mais baixos, só para prejudicar/destronar os concorrentes (desnatação) ...Só pensam neles e não olham ao bem-comum. Não percebem que o lucro é para partilhar... o que denota falta de cultura empresarial e algum ruralismo.

Só para entender, em Portugal, é onde as formas são as mais baratas do mundo. O preço das formas é insignificante no preço do calçado, logo, não havia necessidade de baixar tanto os preços. Na verdade, a forma não é considerada um componente, mas uma ferramenta, ela é amortizável e não vai a custos directamente. Para além de que as margens no calçado permitem largamente que o preço da forma seja maior.

Mesmo assim, nós pagamos acima da média do sector (existe uma tabela salarial) e temos vindo a aumentar anualmente, em Janeiro, cerca de 3% (acompanhar inflação). Em Janeiro, cerca de um mês antes da aplicação da tabela (Fevereiro), somos nós, porque entendemos ser nosso dever, a preparar a

tabela e a participar activamente na nova proposta salarial, para o ano seguinte, junto da nossa associação (Apiccaps) e dos *players*, tomando de alguma forma a defesa dos colaboradores e do sector, sector que antevemos ser sustentável ainda por muitos anos. O calçado português está a vender muito bem a nível mundial. Ao nível internacional, trabalhamos com *designers* e empresas de *marketing* de elevada qualidade, para onde fornecemos fotografias e materiais com alta qualidade e usamos alguns golpes de publicidade, como o mote do ano passado: “Calçado português, a actividade mais *sexy* do mundo”, já que vendemos um calçado de alta qualidade, sobretudo para senhoras, onde esta terminologia encaixa perfeitamente no “*made in Portugal*”. Para ter uma ideia da concorrência do mercado, o par de sapatos chinês chega a Portugal, já com o transporte, a €4,80 (a China calça 63% da população). O nosso par de sapatos, em Portugal, fica a €27,00 (2º preço mais alto do mundo) e mesmo assim, vende-se muito para a China e para todo o mundo, mesmo para Itália. Claro que isto só é possível porque a actividade “calçado” é uma actividade que não está ameaçada- sustentável, pelo menos nos próximos 15/20 anos, apesar de muito sazonal e tenha períodos mortos.

Cuidamos para que as condições de trabalho sejam adequadas, somos fiscalizados pela autoridade da saúde no trabalho (AST), as pessoas usam tampões para os ouvidos, por causa do ruído, há sinalética própria e mantemos os espaços bem arejados. Temos um espaço cantina para aquecer comida e poder estar na hora de lazer. Trabalhamos 24h/dia, em três turnos, fazendo paragem das máquinas das 9h-12h por questões que se prendem com a poupança na energia (período de ponta), tendo em atenção às tarifas semanais para a indústria e trabalhando com a Iberdrola (mercado livre). Fechamos três semanas em Agosto e uma semana no Natal.

Apoiamos quer os colaboradores quer as suas famílias através de uma gestão de proximidade atenta e contínua, como já foi mencionado.

Ana Maria:- No que toca à mão-de-obra, ela é maioritariamente masculina? Por quê?

Acácio Faria:- Tradicional e historicamente é assim, mas temos algumas mulheres. Já por exemplo, no calçado, a mão-de-obra é, sobretudo feminina. Em Leira, temos cerca de 20 pessoas, em que 5 são senhoras (3 na fábrica e 2 na parte administrativa). Em Felgueiras, são 27/30 homens e em S. João da Madeira são 10 homens, sendo 1 mulher, também na parte administrativa. De facto, a legislação em Portugal não facilita a mudança deste historial. Devido aos factores de assiduidade, há pouca margem de manobra, por comparação, com o que se passa, por exemplo, na Holanda, onde são permitidos *part-time*, o que dá maior flexibilidade.

Se houvesse maior flexibilidade, poderíamos ter mais pessoas e ter uma folga de manobra. Por vezes, se pensamos numa senhora, pensamos acima dos 40 anos e não mais nova, embora também seja útil, visto tratar-se hoje em dia de uma faixa fragilizada da população.

Ana Maria:- Que outras acções / técnicas ou medidas acham que, se aplicadas, poderiam fortalecer e melhorar as práticas EdC de forma a ser exemplo para outras empresas: já existentes, em formação ou que se venham a formar? Em que áreas?

- Acções de *coaching*
- Acções para valorizar a união na diversidade
- Acções para valorizar mecanismos de partilha e de criatividade
- Acções sobre espiritualidade

Acácio Faria:- Esta pergunta está já respondida nas anteriores.

Ao *coaching* temos como alternativa os colóquios pessoais.

Nos seminários fora da empresa e organizados anualmente, fomentamos a união na diversidade e mecanismos de partilha e de criatividade.

Vivemos numa sociedade em que só se aposta no que dá lucro fácil ou que seja especulativo. Muitas pessoas não estão dispostas sequer em apostar ou mesmo experimentar nesta nova forma de ver a empresa, que implica um percurso, um esforço continuado e difícil de manter. A gestão comum é mais lucrativa do que uma gestão pensada para o bem-comum. É pena porque, se as pessoas fossem mais generosas, a vida poderia ser mais fácil para todos. As pessoas poderiam passar por este mundo de uma forma mais autêntica, de uma maneira mais versátil, mais comunicativa e serem mais felizes. O lucro imediato (e fácil, por vezes) está em contraposição com o bem-comum, não casam um com o outro. É por isso que falamos numa minoria profética. Por isso achamos que a denominada crise poderá ser vista como um Sábado Santo, em que se está a descobrir e a trabalhar para um novo paradigma. Há que fazer uma rotura com este capitalismo decadente. Isto é, no Sábado, Jesus já morreu e ainda não houve ressurreição. Maria ainda está a chorar, mas já se está a caminhar e à espera da Páscoa (= novo paradigma).

A vida e a economia não passam de uma ilusão. A maior parte das transacções no mundo é de capital, fruto de mera especulação, não de produtos úteis. Viveu-se uma história importante, a sociedade evoluiu, acabou-se com a pobreza e a guerra na Europa, os países pobres começaram a emergir, mas o deslumbramento levou à criação de produtos que levaram a um estancamento e apodrecimento do desenvolvimento. Estamos num período histórico em que os filhos vão viver pior que os pais, o que é praticamente inédito. De facto, a nível mundial, não há nenhuma crise. Há crise é nos países desenvolvidos (Europa e E.U.A.), fruto da especulação, da queda na natalidade e por não se ter preparado o futuro contando com a inversão da pirâmide etária. A Ásia, a América do Sul e os países emergentes estão a crescer. No fundo, a natureza



que é inteligente, cria as supostas crises que poderão ser olhadas como oportunidades para despertar para um novo paradigma económico. Não decaímos a qualidade de vida, mas estamos a passar um período difícil fruto dos compromissos que assumimos, acima das necessidades. Esta crise é uma bênção, embora seja uma dor imensa para a humanidade.

Não fazemos acções de espiritualidade, mas damos o exemplo do:- “ama o outro como gostarias de ser amado”. As pessoas são livres, mas quando há congressos importantes de focolares, convidamos os nossos colaboradores directos (4/5) a estar presentes para saberem quem somos e o que queremos, o que pretendemos deles e da empresa. E, nas Mariápolis, já houve uns dois funcionários que estiveram a dar testemunho, voluntariamente, do que vivem na empresa.

Ana Maria:- Neste caso, há alguns testemunhos escritos que me possa disponibilizar para pôr no trabalho? Já que esses colaboradores não podem ser entrevistados... e preciso documentar e dar realidade ao trabalho.

Acácio Faria:- Não tenho nada escrito, mas há vários testemunhos. Casos que posso contar, situações que conto publicamente, desde o D. Manuel Clemente ao Bispo de Leiria, ou em frente de qualquer pessoa.

Testemunhos:

- Aqui em Leiria, um funcionário que trabalhava à noite e, chegou-se ao pé de mim e veio pedir-me para sair mais cedo (6h da manhã em vez das 8h), dizendo-me que a ex-mulher e a filha tinham tido um acidente muito grave e que estavam no hospital. A ex-mulher nos cuidados intensivos e a filha muito

mal tratada e os médicos ainda não sabiam dizer mais nada. Reconfortei-o com palavras e carinho e deixei-o sair.

Um mês depois, veio dizer-me que a ex-mulher continuava nos cuidados intensivos e que a filha já saíra do hospital, que ficara com algumas mazelas e estava em casa da avó.

Mais tarde, às cinco da manhã, telefonou-me e veio dizer-me que a ex-mulher tinha morrido e que precisava sair mais cedo e ir tratar de algumas situações e do funeral.

Dois meses mais tarde vim, a saber, que fora tudo mentira. Nas empresas aparece de tudo.

Ele era calão, mas acima de tudo, dava justificações que não se podiam admitir e que mexiam até com a vida dos outros. Acabei por saber que vivia com uma e com outra e que o dinheiro que ele ganhava lhe era todo sacado pelas mulheres. Eu estava perante um problema e tinha de despedi-lo, mas queria dar-lhe alguma dignidade. Ao fazer-lhe as contas, percebi que ele tinha direito a cerca de €3.000,00, mas vi logo que se lho pagava, ele iria ficar sem nada, logo de seguida. Pelo que lá o convidei para um colóquio e propus-lhe que recebesse em seis prestações para poder ter um salário de €500,00/mês para que não viesse a passar mal. Acabou por concordar e agradeceu-me a ideia e lá o acompanhei até ao final. Esta é a tal parte social que se fosse outra empresa pagava o que devia e não se preocuparia com as circunstâncias. Neste caso, tratava-se de outro tipo de pobreza que precisava ser acompanhada.

- Outra situação passou-se há cerca de quatro anos em Felgueiras, baseia-se no despedimento de três pessoas por que aquele trabalho ia deixar de existir. Usou-se a figura do colóquio e acordou-se com cada um, individualmente, que só sairiam da empresa quando lhes arranjassemos trabalho alternativo (e foi-lhes aconselhado não dizer nada às suas famílias para não as preocuparem).

Num mês, conseguimos-lhes arranjar trabalho, até a ganharem mais. E é o que entendemos por “amar e ser amado”, é o que gostamos de fazer em EdC.

- Em Felgueiras, houve um funcionário que não aceitou fazer um determinado trabalho e quis sair da empresa e foi trabalhar para um concorrente. No outro dia, às 11h da manhã já me estava a telefonar a perguntar se poderia voltar a trabalhar connosco. Claro que acedemos. Nós gostamos das pessoas e as pessoas sabem que podem ter este à vontade connosco. Pelo que, vale a pena fazer o bem, lutar para que os outros continuem bem e fazer estas experiências de amor profundo.

- Em Leiria, foi admitida uma surda-muda que se adaptou lindamente e que foi bem acolhida pelo restante pessoal, que tinha sido previamente consultado e preparado psicologicamente para a situação.

- Em S. João da Madeira, admitimos uma epilética nos serviços administrativos, que também se adaptou lindamente e que foi bem acolhida pelos colegas e que até tem tido uma saúde mais estável no seu dia-a-dia.

- E em relação aos nossos clientes, que querem continuar a trabalhar connosco. E, por exemplo, quando o meu irmão vai a Marrocos, são eles (com cultura diferente) que querem ir buscá-lo ao avião. E é esta vida de relação que vivemos com todos, e os outros sabem que também contam com a nossa disponibilidade e amizade. E que os problemas se resolvem com profundidade e eficácia, pesando sempre os dois lados, de modo a que ninguém fique mal.

Não há caso nenhum em que a pessoa parta, por vontade própria ou por qualquer outro motivo, que a porta fique fechada. Se seguimos a Cristo, é natural que assim seja.

Ana Maria:- No final de cada exercício, como se toma a decisão de repartição dos lucros (em 3 partes)?

Acácio Faria:- Com ponderação e à escala de uma PME. Após ponderar o reinvestimento necessário, aposta-se na admissão de mais pessoas “pobres”, com uma meta de 1 a 2 pessoas/ano e depois, aposta-se na sua inculturação neste novo paradigma, nesta nova visão de olhar e viver a empresa e a economia.

Ana Maria:- Enumere as pessoas e respectivas Instituições que, em sua opinião, deverão ser contactados para validar as afirmações acima proferidas, quer a nível interno quer a nível externo.

Acácio Faria:- Devido à falta de tempo e de recursos, não será possível atender a esta solicitação.

Ana Maria:- Gostaria de ter acesso aos relatórios e contas dos últimos (3-5) anos e outros documentos internos de forma a verificar e validar estratégias, práticas nas relações internas e externas, evolução nos negócios e análise dos critérios que presidiram à repartição dos lucros.

E a repartição da aplicação dos lucros pela trempe acima referida.

Acácio Faria:- Não publicamos relatórios e contas e também não conseguimos dar a repartição dos lucros pelas três partes, até porque há coisas que não são directamente contabilizáveis. Mas poderemos disponibilizar os dados seguintes (por e-mail de 27/11/2013):

**Tabela VII:** Dados da actividade da Faria & Irmão (2009/2012), em Euros

ANOS	2009	2010	2011	2012
VENDAS	2.187.237,83	2.163.187,66	2.223.373,22	2.132.812,02
EBITDA	426.738,07	368.040,44	438.233,11	438.519,60
EBIT	251.542,52	201.667,95	312.305,99	326.497,40

NOTA: Estes resultados respeitam somente às empresas ligadas ao calçado: Faria & Irmão, Lda., Farias, Lda. e Santos & Pereira, Lda. que, apesar de serem 3 empresas autónomas, de facto significam uma só.

Convidou-se, em seguida, a construir uma grelha de observações, seguindo guião previamente formatado (ver anexo, como exemplo), de forma a ilustrar o que foi conversado com documentos comprovativos, mas a ideia não foi aceite pelo gestor, que voltou a referir a sua falta de tempo e de meios e que se tratava de uma pequena empresa onde não se justificaria ser tão exaustivo. Referindo que os exemplos referidos, entre muitos possíveis, já seria suficiente.

Voltou-se a referir a acta da reunião da ECNAL com os nomes dos parceiros EdC de forma a poder documentar o trabalho de forma mais consubstanciada e embora me tenha sido prometido que me seria enviada, na realidade não foi.

O gestor mencionou ainda que estão a decorrer cerca de uma dúzia de teses em curso sobre a EdC, mormente com a UCP e a Universidade Nova, em que são transmitidos aos alunos das cadeiras de gestão, os princípios da EdC.

E que também trabalham com a Universidade de Sophia, em que uma boliviana está a efectuar um doutoramento e que essa sim irá ter acesso a mais detalhes sobre a empresa (Maio/2014), mas porque irá estar a viver o seu dia-a-dia na empresa, através de um estágio de um mês, convivendo com os gestores e

acompanhando-os aos clientes, tendo tempo para conhecer a realidade mais a fundo.

Para finalizar, o entrevistado foi confrontado com as características de um líder, alinhadas a nível teórico, e concordou que estavam em sintonia com o que os irmãos praticam, ao nível da liderança.

Não deixando, porém de reforçar que,

Acácio Faria:- Somos, contudo, uma empresa normal. Somos pessoas que querem fazer valer e auto desafiar-se no sentido de que há modos de gerir as empresas de forma a satisfazer os dois lados, quem gere e quem é gerido, criando valor e riqueza para o bem-comum, embora sendo assertivos e exigentes. Como exemplo dessa exigência, posso contar-lhe um caso que se passou em S. João da Madeira, em que uma vez tive de mandar embora o melhor modelador/*designer*, pois andava meio desorientado por problemas familiares, apesar de trazer bons clientes para a empresa. Claro que tentámos tudo para o recuperar. De facto, pedimos-lhe que fosse para casa e que marcasse consultas no psiquiatra e a empresa procedeu ao seu pagamento. Porém, como ele continuava a proceder de forma irregular e não consentânea com os princípios da empresa (partiu vidros à frente de clientes e a empresa não podia ser falada), tivemos de despedi-lo, mas sem levantamento de processo disciplinar, pois tinha três filhos menores e uma mulher desempregada.

Quem é exigente no fazer bem, de certeza que nunca se prejudica.

Dissemos-lhe que fosse procurar emprego junto dos clientes e nós também lhe procurámos colocação alternativa. E conseguimos, junto de um dos nossos clientes, que acedeu (de forma emotiva) e que até lhe ficou a pagar melhor, pois trabalha e vende, sobretudo, para a China, onde tem várias lojas. Vende pares de sapatos a €500,00. Foi espectacular!

Finalmente, havia ainda que lhe pagar os direitos, que ficavam em € 15.000,00/ € 20.000,00. Ele percebeu que era muito dinheiro e que seria difícil para nós

pagarmos-lhe tanto dinheiro de uma só vez... e disse logo, que lhe poderíamos pagar quando quiséssemos. Um indivíduo que vive com dificuldades... e continuamos amigos e manda-me uma mensagem todos os anos no Natal. Pelo que somos, de facto, muito exigentes, mas dentro dos parâmetros de humanismo já abordados.

A entrevista acabou com amabilidade e bom ambiente e com os meus agradecimentos.

### **ANEXO III: Guião de Entrevista aos donos de EdC**

#### **O EXECUTIVO COMO CULTIVADOR E TRANSMISSOR DE VALORES**

(acesso ao documento intitulado como “Carteira de Identidade das EdC”)

- Qual ou quais as actividades da sua empresa ou empresas?
  
- O que é para si ser dono e ter aderido de livre vontade a uma gestão EdC?
  - Quando aderiu?
  - Desde o início da empresa?
  - Ou mais tarde?
  - Porque aderiu?
  
- Aderiu a todos os valores EdC (7)?
  
- Quais os valores EdC que privilegia?
  
- Qual o seu posicionamento como líder? Considera-se um bom líder? Em como isso se relaciona com o que é como ser humano?
  
- Como definiria o perfil necessário ao líder? E ao executivo?
  
- Que diferenças/dificuldades ou vantagens encontra pelo facto de pretender fomentar e manter os valores de EdC na empresa?
  
- Em que medida a “espiritualidade de comunhão” está presente na definição da Missão, dos Valores e da Estratégia da empresa?



- E como foram construídas:
  - Tiveram em conta as necessidades dos colaboradores?
  - Foram construídas com a sua colaboração?
  - De que forma sustentam uma gestão pelos valores atrás definidos?
  
- Qual o organograma?
  
- Como se relaciona:
  - Com os executivos da empresa?
  - Com as chefias intermédias?
  - Com os restantes colaboradores?
  - Com os Clientes e como capta o seu grau de satisfação e mede o seu grau de fidelização?
  - Com os Fornecedores e como faz a sua selecção e mede o seu grau de cumprimento e adequação?
  - Com outras entidades com que se relaciona a empresa e como estabelece relações e mede o grau de satisfação mútuo?
  
- Se recomeçasse do zero, optaria de novo por aderir a esta opção de gestão? Porquê?
  
- Como encara o desenvolvimento pessoal dos executivos para desenvolver, manter e transmitir os valores EdC a todos os níveis, dentro e fora da empresa?
  
- Quais as acções (de formação ou outras) e que técnicas desenvolve e em que áreas estratégicas para ser bem-sucedido na difusão desses valores na EdC? Especifique.

- Que estratégias de recursos humanos e desenvolvimento pessoal são praticadas na EdC no que se refere a: Selecção, Formação, Motivação/Inspiração, Promoção de carreira, Desempenho de funções e Avaliação de desempenho, Política salarial, Ambiente de trabalho, Apoio à família, Outras?
  
- Que outras acções / técnicas ou medidas acha que, se aplicadas, poderiam fortalecer e melhorar as práticas EdC de forma a ser exemplo para outras empresas: já existentes, em formação ou que se venham a formar? Em que áreas?
  - Acções de *coaching*
  - Acções para valorizar a união na diversidade
  - Acções para valorizar mecanismos de partilha e de criatividade
  - Acções sobre espiritualidade
  
- No final de cada exercício, como se toma a decisão de repartição dos lucros (em 3 partes)?
  
- Enumere as pessoas e respectivas Instituições que, em sua opinião, deverão ser contactados para validar as afirmações acima proferidas, quer a nível interno quer a nível externo.

Gostaria de ter acesso aos relatórios e contas dos últimos (3-5) anos e outros documentos internos de forma a verificar e validar estratégias, práticas nas relações internas e externas, evolução nos negócios e análise dos critérios que presidiram à repartição dos lucros.

#### **ANEXO IV: Guião de Entrevista aos executivos da EdC**

##### **O EXECUTIVO COMO CULTIVADOR E TRANSMISSOR DE VALORES**

(acesso ao documento intitulado como “Carteira de Identidade das EdC”)

- Descreva as suas funções. Estão de acordo com o Organograma?
- O que o motiva pessoalmente nesta função? Que objectivos gostava de concretizar?
- O que é para si ter aderido a ser executivo de uma EdC? Que peso têm os valores de uma “espiritualidade de comunhão” na decisão de aderir a uma EdC?
- Quais os valores que privilegia e quais os que pensa que devem estar presentes na atitude de um líder/executivo?
- Em que medida foi envolvido na definição da Estratégia, da Missão e dos Valores da empresa, tal como estão definidos? Está satisfeito com o grau de envolvimento?
- Envolveu os seus colaboradores? Sugestões
- Tem acesso a formação em acções e técnicas de desenvolvimento pessoal, proporcionadas pela empresa, que lhe permitam sustentar a sua atitude enquanto chefia e a manter-se actualizado na gestão por valores e no desenvolvimento pessoal?

- Quais as acções e técnicas que aplica/ aplicou e em que áreas estratégicas para ser bem- sucedido na aplicação da gestão por valores e no desenvolvimento pessoal, junto dos seus colaboradores? Especifique.
  - Acções de *coaching*
  - Acções para valorizar a união na diversidade
  - Acções para valorizar mecanismos de partilha e de criatividade
  - Acções sobre espiritualidade
  - Outras
  
- Em que momentos e em que acções foi envolvido?
- Que resultados identifica até esta data?
  
- Como se relaciona com os outros executivos da empresa?
  
- Como se relaciona com as chefias intermédias?
  
- Como se relaciona com os restantes colaboradores?
  
- Como se relaciona com os Clientes, se for esse o caso, e como capta o seu grau de satisfação e mede o seu grau de fidelização?
  
- Como se relaciona com os Fornecedores, se for esse o caso, e como faz a sua selecção e mede o seu grau de cumprimento e adequação?
  
- O que avalia como sendo as forças e dificuldades desta instituição?

Enumere as pessoas que dependem de si e que, em sua opinião, deverão ser contactadas para validar as afirmações e processos acima referidos.

Gostaria de ter acesso aos relatórios e outros documentos internos de forma a verificar estratégias e práticas nas relações internas e externas.

## **Anexo V: Guião de Entrevista aos colaboradores da EdC**

### **O EXECUTIVO COMO CULTIVADOR E TRANSMISSOR DE VALORES**

- Descreva as suas funções na empresa?
- O que o motiva pessoalmente nesta função?
- O que é para si ter vindo trabalhar para uma EdC? Em que é diferente trabalhar aqui ou noutra empresa não EdC?
- Quais os valores que aplica no seu dia-a-dia e que considera que são defendidos e aplicados nesta EdC? Dê exemplos, casos concretos.
- Em que momentos e em que acções foi envolvido pelo sua chefia?
  - Formação
  - Definição de objectivos
  - Sugestões de melhoria: ambiente, comunicação,...
  - Avaliação de desempenho
  - Outras
- Como se relaciona no seu dia-a-dia com os donos da empresa?
- Como se relaciona com as suas chefias?
- Como se relaciona com os outros colegas de trabalho?
- Que sugestões de melhoria acha que, se aplicadas, poderiam fortalecer e melhorar o seu bem-estar no local de trabalho e na sua função? Quer fazer alguma proposta?

Gostaria que me desse alguns exemplos que se tenham passado consigo e que evidenciem os valores praticados na EdC e que lhe pareçam que seriam diferentes se trabalhasse noutra tipo de empresa. Casos simples e concretos.

## **ANEXO VI: Guião de Entrevista a Entidades exteriores à EdC**

### **O EXECUTIVO COMO CULTIVADOR E TRANSMISSOR DE VALORES**

- Descreva as relações que mantém com a EdC?
  - Cliente
  - Fornecedor
  - Entidade Oficial: Câmara ou Junta de Freguesia
  - Finanças
  - Outra? Qual?
  
- Existe alguma diferença que gostasse de destacar entre o relacionamento com esta empresa EdC e com uma dita empresa “normal”?
- Se sim?

Quais as atitudes/formas de relacionamento e valores ou práticas que considera que são diferentes com a EdC?

Dê exemplos.
  
- Desde quando está em contacto com a empresa? Nota evolução? Em que áreas e em quê?
  
- Que expectativas tinha inicialmente em relação aos valores praticados nesta EdC? Está satisfeito?
  
- Em que momentos e em que acções é/foi envolvido com a EdC?
  
- Que resultados identifica até esta data: a nível de atitude, resultados, inovação,...?



- Que outras acções de melhoria acha que, se aplicadas, poderiam fortalecer e melhorar as práticas da EdC e não só trazer maior bem-estar aos seus trabalhadores como à população em geral (nomeadamente ao Ambiente)? Quer fazer alguma proposta? Em que áreas?

Gostaria que me desse alguns exemplos ou até documentos alusivos a situações que se tenham passado e que evidenciem a diferença de atitude, nomeadamente na liderança, fruto dos valores praticados na EdC, e que lhe pareçam seriam diferentes se estivesse a trabalhar com outro tipo de empresa.

**Anexo VII: Guião de Observação de dados na EdC (a criar após entrevistas)**

**O EXECUTIVO COMO CULTIVADOR E TRANSMISSOR DE VALORES**

O QUE	ONDE e suportes
A empresa adopta sistemas de gestão e estruturas organizativas visando promover o trabalho em grupo em função do crescimento individual.	Toda a empresa
Os empresários que aderem à EdC, como os demais, formulam estratégias, objectivos e planos empresariais, valorizando os critérios típicos de uma correcta gestão e envolvem nesta actividade também os demais membros da empresa. Eles tomam as decisões de investimento com prudência, mas com particular atenção para a criação de novas actividades e postos de trabalho produtivos.	Sector ...?
A pessoa humana e não o capital está no centro da empresa. Os responsáveis da empresa tratam de utilizar da melhor maneira os talentos de cada trabalhador favorecendo para isso a criatividade.	Diversos sectores da empresa
Os membros da empresa trabalham com profissionalismo para construir e reforçar boas e sinceras relações com os	Toda empresa

clientes, os fornecedores e a comunidade, a quem estão orgulhosos de servir.	
Relacionam-se de modo leal com a concorrência, mostrando o valor efectivo de seus produtos ou serviços e negando-se a destacar o negativo dos produtos ou serviços alheios.	Sector comercial
A empresa respeita as leis e mantém um comportamento eticamente correcto em relação às autoridades fiscais, aos órgãos de controlo, aos sindicatos e órgãos institucionais.	Sector administrativo
Um dos objectivos dos empresários de empresas da EdC é transformar a empresa numa verdadeira comunidade. Para isso se encontram regularmente com os responsáveis da gestão/executivos para averiguar a qualidade das relações interpessoais e junto com eles se ocupam de solucionar as situações difíceis.	Sectores? ...
Trata-se de evitar um excessivo horário de trabalho, de modo que ninguém seja sobrecarregado, e são previstas férias adequadas.	Toda empresa

A empresa produz bens e serviços seguros, dando atenção aos efeitos que estes podem causar ao meio ambiente, a economia de energia e aos recursos naturais em relação ao ciclo de vida dos seus produtos.	Controle de qualidade?
Para permitir a cada um alcançar seus objectivos, seja de interesse da empresa ou pessoal, a empresa fornecerá a oportunidade de actualização e de aprendizagem contínua.	Recursos humanos
A empresa que adere à EdC cria um clima de comunicação aberta e sincera que favorece a troca de ideias entre executivos e trabalhadores.	Toda empresa
As empresas que aderem a EdC, na tentativa de desenvolver relações económicas reciprocamente úteis e produtivas, utilizam os mais modernos meios de comunicação para interagir entre elas seja a nível local como internacional, alegrando-se com os sucessos mútuos e levando em consideração as dificuldades, provas ou fracassos das outras, num espírito de recíproca solidariedade.	Sector administrativo?

## **Anexo VIII: “Carteira de Identidade” da Economia de Comunhão**

1. A Economia de Comunhão (EdC) é um movimento que envolve empresários, empresas, associações, instituições económicas, mas também trabalhadores, gestores, consumidores, poupadores, pesquisadores, operadores económicos, pobres, cidadãos, famílias. Foi fundada por Chiara Lubich em maio de 1991 em São Paulo, no Brasil. O seu objectivo é, à luz do Carisma da Unidade, contribuir ao nascimento de empresas fraternas que tem a missão de erradicar a miséria e a injustiça social, para contribuir a edificar um sistema económico e uma sociedade humana de comunhão na qual, à imitação da primeira comunidade de Jerusalém, “não havia necessitados entre eles” (At. 4,32-34).
2. A EdC é uma realidade una e mundial, coordenada por uma Comissão Central e por Comissões Locais, ligadas à Comissão Central sob a base do princípio de subsidiariedade.
3. Quem adere à EdC, seja qual for o nível de adesão, empenha-se em viver à luz do carisma da unidade, os valores e a cultura da comunhão, seja individualmente, seja nas organizações nas quais trabalha, e a tornar-se seu animador e promotor. Compromete-se particularmente, com as ideias e com a acção, para que a cultura da comunhão, do dar e da reciprocidade modele e penetre sempre mais no mundo da economia em todos os níveis.
4. A espinha dorsal da EdC é representada pelas empresas ou organizações produtivas de várias formas jurídicas, também aquelas sem fins lucrativos (*non-profit*, empresas sociais e civis, cooperativas, associações...) que decidem adoptar na própria prática a cultura e os valores da EdC.

5. As empresas EdC comprometem-se a gerar novas riquezas e a criar novos postos de trabalho/gerar emprego, com criatividade e inovação e, portanto, a partilhar os lucros para as finalidades do Projecto EdC, também além do âmbito das suas partes interessadas (stakeholders).

6. Baseada na inspiração originária, a EdC dá origem a Polos Produtivos situados principalmente nas cidadezinhas/cidadelas do Movimento dos Focolares, do qual são parte integrante. Os polos, sinais de testemunho e concretização do projecto, são um componente essencial da EdC e tornam o projecto completo numa certa região e/ou país.

7. O pedido de adesão à EdC da parte dos indivíduos e/ou das instituições deve ser direccionado à comissão local, que o aceita desde que cumpra os seguintes requisitos: (a) um sério compromisso da parte do (s) empresário (s) a iniciar um caminho de comunhão com a comissão local e com todo o movimento EdC local e internacional, não somente de forma pessoal mas como expressão da comunidade empresarial; (b) a partilha dos objectivos do projecto e das finalidades do carisma da Unidade do qual a EdC é expressão; (c) a abertura a destinar os lucros empresariais, quando esses existirem, conforme os três objectivos do projecto, que são: 1) ajuda concreta aos pobres, 2) a formação de “homens novos”, 3) o desenvolvimento da empresa e/ou distribuídos aos sócios; (d) inspirar a própria governança empresarial à fraternidade, conforme o documento “linhas para a gestão de uma empresa EdC”; (e) conceber e viver o relacionamento com as pessoas em situação de pobreza sob um plano de substancial dignidade, respeito, igualdade, reciprocidade e de comunhão; (f) conceber a própria empresa e/ou actividade como um lugar e um instrumento para reduzir a pobreza, a miséria e a injustiça, seja no próprio contexto local seja a nível global.

8. A EdC faz nascer também um movimento de pensamento e de ideias, num diálogo autêntico com a cultura contemporânea e com a economia civil, solidária e social a nível local e internacional.

9. A EdC coopera com as várias iniciativas das Igrejas, das diversas religiões e das sociedades civis e políticas, das quais sente-se expressão vital e instrumento de unidade.

10. A EdC contribui ao “que todos sejam um” (Jo 17,21).

## **Anexo IX: A EdC - Utilização de Recursos e âmbito das Ajudas**

No relatório 2007-2008, no ponto 1.4, explica-se como são utilizados os recursos que não são reinvestidos nas empresas EdC: - “A parte restante dos lucros que não permanece na empresa para contribuir para seu funcionamento e seu desenvolvimento é enviada à Comissão Central EdC, onde é subdividida igualmente de acordo com as outras duas finalidades do projecto: 50% para actividades de ajuda directa a pessoas necessitadas e 50% para actividades de formação da cultura do dar. E, como a parte dos lucros das empresas colocados em comum para a ajuda dos necessitados não tem conseguido ainda suprir todos os pedidos das diversas partes do mundo, tem sido completada com as espontâneas contribuições pessoais dos membros do Movimento dos focolares. À Comissão Central EdC confluem também todas as necessidades e pedidos de ajuda por meio dos representantes do MF nas várias regiões do mundo, os quais se reúnem todos os anos no Centro do Movimento. Eles analisam os recursos disponíveis e então se decide como utilizar os recursos postos em comum pelas empresas e pelas diversas pessoas.”

No ponto 1.4.1 do mesmo relatório refere-se: “Procura-se ajudar as pessoas a ganhar com o próprio trabalho o que é necessário para uma vida digna para si e para a própria família, mediante a criação de novos e produtivos postos de trabalho nas empresas EdC e apoio ao início de microempresas procurando que se libertem o quanto antes da ajuda externa, evitando assim que se criem relações continuadas de dependência.

Outro âmbito das ajudas é o que se refere à escolarização, a fim de que os jovens possam completar os estudos, de tal modo que tenham maiores possibilidades de acesso ao mundo do trabalho e, portanto, a um futuro melhor.



A ajuda diz respeito também à assistência na emergência, com contribuições para suprir as necessidades fundamentais: complementos à alimentação, assistência médica, melhoramento e manutenção das habitações.

A ajuda não cobre totalmente as necessidades, mas serve para integrar e reforçar os recursos de quem é ajudado, e habitualmente essa ajuda não é em dinheiro, mas **directamente em bens ou serviços necessários**.

Todas as pessoas necessitadas envolvidas no projecto são acompanhadas pessoalmente por membros das Comissões locais, que juntamente com elas mesmas procuram avaliar cada situação e acompanhar o andamento no tempo.

Desse modo, procura-se entender quais são as melhores formas de ajudar cada pessoa em todos os momentos e quando ela pode dispensar a ajuda. Essa relação estreita de colaboração e comunhão faz com que sejam muitas, todos os anos, as pessoas ajudadas que, por sua vez, sentem o desejo de retribuir a oferta recebida e que, assim que se vêem em condições de se manterem de modo autónomo, renunciam à primeira ajuda para oferecê-la a outros.

Consegue-se, muitas vezes, diminuir os pedidos de ajuda, graças à partilha que se cria localmente. Com efeito, procura-se, antes de tudo, viver a comunhão dos bens em cada comunidade, pondo em circulação o que cada qual tem de supérfluo e que pode ser útil a outros. Esse é um dos mais belos resultados para a EdC, porque cria e alimenta a cultura da comunhão da qual a própria EdC nasceu e torna cada pessoa protagonista do projecto”.

Vários caminhos alternativos de apoio têm vindo a ser estudados e, nesse sentido, têm avançado alguns projectos realizados em colaboração com a AMU – Associação Acção por um Mundo Unido Onlus<sup>149</sup> – uma (ONG) no âmbito dos quais se financiam actividades económicas (produtivas ou de serviços) que dêem trabalho a pessoas necessitadas.

---

<sup>149</sup> <http://www.amu-it.eu/?lang=en>.

Em estreita colaboração com os pontos de referência locais da EdC, a AMU avalia as propostas, examina a viabilidade dos projectos e acompanha constantemente sua implementação. Durante a realização e no fim de cada projecto a AMU faz uma análise e uma avaliação do seu andamento, mediante os relatórios descritivos e financeiros enviados pelas comissões locais. Pode-se, desse modo, fornecer dados úteis para a melhoria do projecto, quando necessário, e deixar actualizados nos arquivos todos os documentos que atestam a realização do projecto. Com efeito, como para todas as actividades, os doadores – empresas ou pessoas em particular – podem a qualquer momento pedir informações e verificar os documentos relativos aos projectos por eles financiados<sup>150</sup>.

---

<sup>150</sup> Relatório EdC 2007- 2008 (22)

**Anexo X: A EdC e o telescópio - Pólos industriais** (Rodolfo Leibholz, 1 de maio de 2007)

Ao ler e estudar a EdC é preciso sempre usar o telescópio, que no nosso caso são os Pólos Empresariais que dão visibilidade ao Projecto, são os faróis da EdC. Esses pólos e essas empresas deverão evidenciar a verdade que está escrita no texto da Vida, que contém a mensagem de Deus.

Quando perguntaram a Beethoven, o grande génio da música, o que ele queria expressar com a 3ª sinfonia, o grande mestre respondeu: “Se eu pudesse expressar com palavras o que ela significa, não precisaria expressar com a música”.

Assim, somente com uma grande sensibilidade e abertura, que surgem quando vivemos a Arte de Amar, será possível captar a realidade que existe nos Pólos Empresariais.

A melhor maneira de nos aproximarmos e entendermos a mudança de paradigma existente na EdC é nos questionarmos continuamente e nos formarmos individualmente para olhar as pessoas como pessoas novas, sem preconceitos nem lembranças negativas, e com o coração aberto. Este exercício de reflexão nos libertará de nossos preconceitos: veremos que a Economia de Comunhão é um novo manual de Vida e traz um novo significado da economia para a humanidade.

➤ Focando e reflectindo

Com este foco sugerimos algumas reflexões para sermos mais eficazes:

- **Alinhar** pensamentos e actividades que os novos paradigmas exigem. Quando nos libertamos da educação tradicional e procuramos novos conhecimentos, podemos perder a essência, o foco do que estávamos procurando, que é a **felicidade do ser** humano, usando a economia como ferramenta para este objectivo;
- **Incorporar** todo o desenvolvimento que acontece nas empresas, nos pólos empresariais e no sector académico para criar uma unidade maior nas abordagens das experiências das empresas e das teorias desenvolvidas pelos académicos;
- **Focar** a essência da EdC nos princípios e valores que devem ser imutáveis. Não se deter em princípios técnicos e administrativos, que sofrem constante evolução;
- **Integrar** as empresas e a EdC no contexto global da sociedade, não permanecendo apenas no âmbito da empresa e do Movimento dos Focolares;
- **Criar espaços** para diálogos e comunhão nos seguintes aspectos: debates sobre assuntos lógico-rationais, desenvolvimentos de ideias intuitivas, motivação de experiências estabelecendo relações com movimentos teóricos, académicos e gerenciais que devem ser interpretados e adaptados para a realidade da EdC.

## **Anexo XI: A BIOLOGIA DO PENSAMENTO -Bruce Lipton- entrevista**

([http://www.zeitgeistportugal.org/capitulo/index.php?option=com\\_kunena&func=view&catid=14&id=4554&Itemid=86](http://www.zeitgeistportugal.org/capitulo/index.php?option=com_kunena&func=view&catid=14&id=4554&Itemid=86))

O cientista que ajudou a revolucionar a biologia, ao examinar as reacções químicas nas células apoiado na física quântica, afirma que é a mente que modela a vida das pessoas.

Um respeitado pesquisador de células-tronco, o norte-americano Bruce Lipton rompeu as fronteiras da biologia tradicional ao incorporar-lhe conceitos da física quântica. Ideias surgidas a partir dessa óptica, como a equivalência da membrana celular ao "cérebro" das células e o controle que o ambiente exerce sobre as células a partir das suas membranas, confirmam a íntima relação mente-corpo e indicam como podemos usar os pensamentos para assumir o controlo da nossa vida. Lipton relata a sua extraordinária trajectória em "A Biologia da Crença" (Ed. Butterfly- 2007), tema da entrevista a seguir.

*O que é a "nova biologia" a que o senhor se refere no seu livro?*

Bruce Lipton - Quando introduzi esses conceitos, em 1980, quase todos os meus colegas cientistas os consideraram inverosímeis. Mas a profunda revisão que a biologia convencional tem feito desde aquela época leva-a hoje às mesmas conclusões a que cheguei 25 anos atrás.

Os cientistas sabem que os genes não controlam a vida, mas a maior parte da imprensa ainda informa o povo do contrário. As pessoas atribuem inicialmente suas deficiências e doenças a disfunções genéticas. As crenças sobre os genes levam-nas verem-se como "vítimas" da hereditariedade.

Os biólogos convencionais ainda consideram que o núcleo (o componente interno da célula que contém os genes) "controla" a vida, uma ideia que enfatiza

os genes como o factor primário desse controle. Já a nova biologia conclui que a membrana celular (a "pele" da célula) é a estrutura que primariamente "controla" o comportamento e a genética de um organismo.

A membrana contém os interruptores moleculares que regulam as funções de uma célula em resposta a sinais do ambiente. Para exemplificar: um interruptor de luz pode ser usado para ligá-la ou desligá-la. O interruptor "controla" a luz? Não, já que ele é controlado pela pessoa que o acciona. Um interruptor de membrana é análogo a um interruptor de luz quando liga ou desliga uma função celular, ou a leitura de um gene - mas ele é, de fato, activado por um sinal do ambiente. A nova biologia enfatiza o ambiente como o controle primordial na biologia.

*A sua teoria também está relacionada com a física quântica...*

Bruce Lipton - Pela medicina convencional, os "mecanismos" físicos que controlam a biologia se baseiam na mecânica newtoniana, a qual enfatiza o reino material (átomos e moléculas). Já a nova biologia considera que os mecanismos da célula são controlados pela mecânica quântica. Ela concentra-se no papel das forças de energia invisíveis que formam, colectivamente, campos integrados e interdependentes.

Para a mecânica quântica, as forças invisíveis em movimento nos campos são os factores fundamentais que modelam a matéria. Os cientistas também reconhecem que as moléculas do corpo são controladas por frequências de energia vibracional, de forma que a luz, o som e outras energias electromagnéticas influenciam profundamente todas as funções da vida.

Entre as forças energéticas que controlam a vida estão os campos electromagnéticos gerados pela mente. Na biologia convencional, a acção da mente não é incorporada na compreensão da vida. Por isso, é uma surpresa a

medicina reconhecer que o efeito placebo responde por pelo menos um terço das curas médicas, incluindo cirurgias. Ele ocorre quando alguém se cura devido à sua crença e não através de um medicamento ou procedimento médico, mesmo se o medicamento for uma pílula de açúcar ou o procedimento for uma impostura.

A nova biologia ressalta o papel da mente como o factor primordial a influenciar a saúde. Nessa realidade, uma vez que controlamos nossos pensamentos tornamo-nos mestres de nossa vida e não vítimas dos genes.

*Em que é que a nova biologia difere do darwinismo?*

Ela frisa que a evolução não é conduzida pelos mecanismos sublinhados na biologia darwiniana. A teoria de Darwin oferece dois passos básicos para explicar como a evolução ocorreu: 1) mutação aleatória, a crença de que as mutações genéticas são randômicas e não influenciadas pelo meio ambiente - a evolução é conduzida por "acidentes"; 2) selecção natural, na qual a natureza elimina os organismos mais fracos numa "luta" pela existência, na qual há vencedores e perdedores.

Novas descobertas oferecem uma imagem diferente. Em 1988, uma pesquisa revelou que, quando stressados, os organismos têm mecanismos de adaptação molecular para seleccionar genes e alterar o seu código genético. Ou seja, eles podem mudar a sua genética em resposta a experiências ambientais. Outros estudos mostram que a biosfera (todos os animais e plantas) é uma gigantesca comunidade integrada que se baseia numa cooperação das espécies. A natureza não se importa com indivíduos numa espécie, mas com o que a espécie como um todo está fazendo ao ambiente.

Segundo a nova biologia, a evolução: 1) não é um acidente; 2) baseia-se em cooperação. Uma teoria mais recente sobre o tema ressaltaria a natureza da harmonia e da comunidade como uma força motriz por trás da evolução.

*Como é que concluiu que podemos comandar e mudar as nossas células e genes?*

As minhas primeiras ideias científicas basearam-se em experiências que comecei em 1967, usando culturas de células-tronco clonadas. Nesses estudos, células geneticamente idênticas foram inoculadas em três placas de cultura, cada qual com um diferente meio de crescimento. Numa placa, as células-tronco tornaram-se músculo; noutra, células ósseas; na terceira, células de gordura. Os meus resultados, publicados em 1977, revelam que o ambiente controlou a actividade genética das células.

Esses estudos mostram que os genes propiciam o surgimento de células com "potenciais", os quais são seleccionados e controlados pela célula a partir de condições ambientais. As células ajustam dinamicamente os seus genes de forma que eles possam adaptar-se às demandas do ambiente.

Mais tarde, descobri que a membrana celular equivalia ao cérebro da célula. No desenvolvimento humano, a pele embrionária é a precursora do cérebro. Nas células e no ser humano, o cérebro lê e interpreta a informação ambiental e então envia sinais para controlar as funções e o comportamento do organismo.

*Quem está no comando do nosso corpo?*

Nas primeiras semanas do desenvolvimento do embrião, os genes basicamente controlam o desenvolvimento do plano corporal de um humano (criam dois braços, duas pernas, etc.). Uma vez que o embrião toma a forma humana (torna-se um feto), os genes assumem uma posição secundária, controlando o



desenvolvimento do corpo pela informação ambiental. Durante esse período, a estrutura e a função do corpo fetal são ajustadas em resposta à percepção do ambiente da mãe, que, via placenta, influencia a genética e a programação comportamental do feto.

A "leitura" dos sinais ambientais (no útero e após o nascimento) capacita as células do corpo e os seus genes a fazer ajustes biológicos para sustentar a vida. Como os sinais ambientais são lidos e interpretados pelas "percepções da mente", a mente se torna a força básica que, em última instância, modela a vida de uma pessoa.

*Como é que os campos energéticos controlam a bioquímica do corpo?*

As funções do corpo derivam do movimento das moléculas (basicamente proteínas). As moléculas mudam de forma em resposta a cargas electromagnéticas ambientais. Influências físicas tais como hormonas e remédios podem oferecer essas cargas eléctricas indutoras de movimento. Mas campos de energia vibracional harmonicamente ressonantes também fazem as moléculas mudar de forma e activar as suas funções. Enzimas de proteínas podem ser activadas num tubo de ensaio por substâncias químicas e por frequências electromagnéticas, como ondas de luz.

*Podemos evitar doenças enviando mensagens positivas para nossas células?*

Só 5% das doenças humanas são relacionadas a defeitos genéticos de nascença. Portanto, 95% de nós nascemos com um genoma adequado a uma vida saudável. Para os doentes dessa maioria, a pergunta é: porque temos problemas de saúde? Reconhece-se hoje que o estilo de vida causa mais de 90% dos problemas de coração, mais de 60% dos casos de carcinoma e, talvez, todos os

casos de diabetes tipo 2. Quanto mais olhamos, mais vemos como nossas emoções, reacções à vida, dieta pobre, falta de exercício e *stress* modelam a nossa vida. Como temos um controle significativo sobre nosso organismo, podemos reprogramar a saúde e a vida com as nossas intenções. Se de fato soubessem como o seu organismo funciona, as pessoas poderiam influenciar a sua saúde, e isso seria o melhor preventivo para a doença.

*É possível remodelar os nossos pensamentos mais profundos?*

O problema é que não entendíamos como a mente trabalha. Temos duas mentes, a consciente e a inconsciente. Associamos a primeira à nossa identidade pessoal - é a mente pensante, racional. A mente subconsciente opera sem a supervisão da consciente - é a "mente automática". Se as crenças da mente subconsciente conflituarem com os desejos da mente consciente, quem ganhará? A resposta é clara: a mente subconsciente, pois ela é uma processadora de informações um milhão de vezes mais poderosa do que a outra, e, como os neuro cientistas revelam, opera em torno de 95% do tempo.

Pensávamos que se a mente consciente se tornasse cônica dos nossos problemas, automaticamente corrigiria quaisquer programas negativos descarregados na mente subconsciente. Mas isso não funciona, porque a mente subconsciente é como um gravador - ela grava comportamentos (os fundamentais, na maioria, são armazenados antes dos seis anos de idade) e, ao apertar-se um botão, o programa será repetido incontáveis vezes (hábitos). Não existe uma "entidade" na mente subconsciente que "ouça" o que a mente consciente quer.

Pensamentos positivos funcionam quando a meta desejada é apoiada pelas intenções da mente consciente e pelos programas da mente subconsciente. Quanto a isso, existem três maneiras de mudar crenças velhas, limitantes ou

sabotadoras na mente subconsciente: a meditação budista *mindfulness*, a hipnoterapia clínica e a chamada "psicologia da energia". Todos esses métodos são discutidos na secção "*Resources*" do meu *site* ([www.brucelipton.com](http://www.brucelipton.com)).

**Anexo XII: Gregg Braden Conversation with Michael Neill** (Hay House Summit: 1-10 June 2013)

Who Am I? Who Are We? What Science Tells Us about Ourselves and Our World in Crisis?

In this provocative interview, Gregg explores the cutting-edge discoveries in science that have profound implications for how we live our lives, the way we define our relationship to each other and the world around us, and the very future of our planet. You'll discover the five key false assumptions we've all been led to hold as true, and learn how this obsolete thinking has contributed to the many crises we face today—including the breakdown of our economic systems, climate change, vanishing resources, and the wars and disparities of wealth that divide us as nations and as individuals.

- **Gregg Braden. *Deep Truth: Igniting the Memory of Our Origin, History, Destiny, and Fate*** (October, 2012)

The Crisis:

Best-selling author and visionary scientist Gregg Braden suggests that the hottest topics that divide us as families, cultures, and nations—seemingly disparate issues such as war, terrorism, abortion, genocide, poverty, economic collapse, climate change, and nuclear threats—are actually related. They all stem from a worldview based upon the false assumptions of an incomplete science.

The History:

The obsolete beliefs of our modern worldview have brought us to the brink of disaster and the loss of all that we cherish as a civilization. Our reluctance to accept new discoveries about our relationship to the earth, one another, and our ancient past keeps us locked into the thinking that has led to the crises threatening our lives today.

The Facts:

The scientific method allows for, *and expects*, new information to be revealed and assimilated into our existing beliefs. It's the updating of scientific knowledge with the new facts from new discoveries that is the key to keeping science honest, current, and meaningful.

To continue teaching science that is *not* supported by the new discoveries-ones based upon accepted scientific methods-is not, in fact, scientific. But this is precisely what we see happening in traditional textbooks, classrooms, and mainstream media today.

The Opportunity:

Explore for yourself the discoveries that change 150 years of scientific beliefs, yet are still not reflected in mainstream thinking, including:

- Evidence of advanced, near-ice age civilizations
- The origin of, and reasons for, war in our ancient past, and why it may become obsolete in our time
- The false assumptions of human evolution and of the Darwinian theory "Let the strongest live and the weakest die" and how this plays out in corporations, societies, warfare, and civilization today

Deep Truth reveals new discoveries that change the way we think about everything from our personal relationships to civilization itself. When the facts become clear, our choices become obvious.



## TABELAS



**Tabela I:** Mudança do paradigma pela reformulação de conceitos

Baseando-nos num autor/livro<sup>151</sup> da vasta bibliografia existente sobre teoria económica e nos pressupostos da cada vez maior necessidade da centralidade do homem, atrevemo-nos a fazer um pequeno exercício de reflexão do que seria reformular a linguagem da economia à luz de uma linguagem mais humanizada.

Assim, resumimos a economia de mercado em 10 princípios básicos que colocámos na 1ª coluna da próxima tabela I. E colocámos na 2ª coluna dessa tabela esses princípios reformulados, apenas na **atitude** com que normalmente olhamos para eles (visando introduzir uma visão mais **humanizada**) e pareceu-nos que esta reeducação de linguagem fala por si e suporta as ideias exploradas neste trabalho.

Princípios da Economia Clássica	Princípios da Economia reformulados
Adam Smith fundador da economia política clássica.	Reflexão- mudar o quê?
<i>As pessoas enfrentam tradeoffs</i> “Nada é de graça”. Para conseguirmos algo que queremos, geralmente precisamos <b>abrir mão de</b> outra coisa de que gostamos. A tomada de decisões exige escolher um em <b>detrimento</b> de outro.	<i>As pessoas enfrentam inner and outer trades</i> A Vida desenvolve-se numa <b>dinâmica de troca contínua</b> . Para conseguirmos algo que queremos, geralmente precisamos <b>dar algo</b> para que o <b>recebamos</b> por uma <b>forma diferente</b> . A tomada de decisões exige escolher um objectivo, <b>dando</b> para <b>receber</b> .
<i>O custo de alguma coisa é aquilo de que se</i>	<i>A percepção de custo de qualquer coisa é</i>

<sup>151</sup> Mata (2010); Vasconcellos (2011).

<p><i>desiste para obtê-la.</i></p> <p>A tomada de decisões exige comparar os <b>custos</b> e <b>benefícios</b> de possibilidades alternativas.</p> <p><b>Custo de oportunidade</b> é assim, o valor do que melhor deixamos de fazer para fazer o que fizemos.</p>	<p><i>equivalente ao valor atribuído ao que se dá para obtê-la.</i></p> <p>A tomada de decisões exige comparar o <b>valor</b> que <b>damos</b> ao que <u>oferecemos/damos</u> e o <b>valor</b> que atribuímos aos <b>benefícios</b> de possibilidades alternativas.</p> <p>O <b>valor de oportunidade</b> é assim, avaliado pelo valor do que abrimos mão de fazer para fazer o que percebemos como o interesse do momento.</p>
<p><i>As pessoas <b>racionais</b> pensam na margem.</i></p> <p>Tanto as pessoas como as empresas podem tomar melhores decisões, pensando na margem.</p> <p>Um tomador de decisões <b>racional</b> executa uma acção se e só se o <b>benefício marginal</b> da acção ultrapassar o <b>custo marginal</b>.</p>	<p><i>As pessoas <b>sábias</b> pensam na margem.</i></p> <p>Tanto as pessoas como as empresas podem tomar melhores decisões, pensando na margem, sendo que a <b>margem</b> é sempre <b>igual, em valor</b>, ao que se <b>dá e recebe</b>. Aquele que disponibiliza/oferece atribui o <b>preço somando o que pagou, mais a sua contribuição</b>, sendo que cada coisa que circula serve de <b>elo</b> entre os que lhe acrescentam o valor da sua contribuição.</p> <p>Assim, um produto começa com o valor inicial da 1ª contribuição até chegar ao consumidor final.</p> <p>Um tomador de decisões <b>sábio</b> entra na <b>cadeia de contribuições</b> se e só se o <b>benefício marginal</b> da sua contribuição</p>

	ultrapassar a <b>contribuição anterior</b> .
<p>As pessoas mudam o seu comportamento em função dos incentivos com que se deparam.</p> <p>Como as pessoas tomam decisões por meio da comparação de custos e benefícios, quando estes são alterados, o seu comportamento também pode mudar.</p> <p>O efeito do <b>preço</b> sobre o comportamento dos compradores e vendedores num mercado é crucial para entender como a economia funciona.</p>	<p>As pessoas mudam o seu comportamento em função dos incentivos com que se deparam.</p> <p>Como as pessoas tomam decisões por meio da comparação de custos (<b>contribuições já existentes</b>) e benefícios (<b>contribuições a acrescentar</b>), quando este <b>equilíbrio</b> é alterado, o seu comportamento também pode mudar.</p> <p>O efeito do <b>valor final</b> (preço) sobre o comportamento dos compradores e dos vendedores num mercado é crucial para entender como a economia funciona.</p>
<p>O comércio <b>pode</b> ser mutuamente benéfico.</p> <p>O comércio <b>pode</b> enriquecer todos os países e indivíduos que trocam voluntariamente por outros, os produtos em que se especializaram, aumentando consideravelmente a variedade e a quantidade de consumo, e elevando o nível geral de vida.</p>	<p>O comércio <b>deve</b> ser mutuamente benéfico.</p> <p>O comércio <b>deve</b> enriquecer todos os países e indivíduos que trocam voluntariamente por outros, os produtos em que se especializaram, aumentando consideravelmente a variedade e a quantidade de consumo, e elevando o nível geral de vida, desde que respeitando os <b>recursos naturais</b>.</p>
Os mercados como coordenadores	Os mercados como coordenadores entre o

<p>entre o comércio e as pessoas.</p> <p>Numa economia de mercado as decisões do governo são substituídas pelas decisões das empresas e famílias. Estas decidem quem contratar, o que produzir e o que comprar com os seus rendimentos e onde trabalhar, interagindo no mercado, como se fossem guiadas por uma “mão invisível”.</p>	<p>comércio e as pessoas.</p> <p>Numa economia de mercado as decisões do governo são substituídas pelas decisões das empresas e famílias. Estas decidem quem contratar, o que produzir e o que comprar com os seus rendimentos e onde trabalhar, interagindo no mercado, como se fossem guiadas por uma “mão invisível”.</p>
<p>O governo pode melhorar os resultados do mercado.</p> <p>A “mão invisível” do mercado, nem sempre funciona bem, por isso precisa que o governo restabeleça equilíbrios quando existem falhas de mercado, como externalidades e/ou poder de mercado.</p>	<p>O governo pode melhorar os resultados do mercado.</p> <p>A “mão invisível” do mercado, nem sempre funciona bem, por isso precisa que o governo restabeleça equilíbrios quando existem falhas de mercado, como externalidades e/ou poder de mercado.</p>
<p>O padrão de vida de um país depende da sua capacidade de produzir bens e serviços.</p> <p>Para se elevar o padrão de vida de um país, os formuladores de políticas precisam <b>eleva</b> a <b>produtividade</b> garantindo que os trabalhadores tenham uma boa educação, disponham das ferramentas de que</p>	<p>O padrão de vida de um país depende da sua capacidade de produzir bens e serviços.</p> <p>Para se elevar o padrão de vida de um país, os formuladores de políticas <b>precisam educar</b> as <b>mentalidades</b> e elevar o <b>sentido de valor pessoal</b>, garantindo que os trabalhadores tenham acesso a uma boa informação, conhecimento, educação e <b>consciência de si</b>, para que disponham das</p>

<p>precisam para produzir bens e serviços e tenham acesso à melhor tecnologia disponível.</p>	<p>ferramentas de que precisam para <b>realizarem o seu potencial</b> e criarem <b>satisfação pessoal, contribuindo</b> para o <b>colectivo</b>, produzindo bens e serviços, facilitados pelo acesso à melhor tecnologia disponível.</p>
<p>O crescimento da moeda é a causa fundamental da inflação.</p> <p>Por vezes, por motivos de gestão financeira, o Estado (mais precisamente o Banco Central) decide lançar um acréscimo de moeda para a economia.</p> <p>Se há mais moeda, o valor dela desce, e os preços todos sobem. A este fenómeno chamamos inflação.</p>	<p>O crescimento da moeda é a causa fundamental da inflação.</p> <p>Por vezes, por motivos de gestão financeira, o Estado (mais precisamente o Banco Central) decide lançar um acréscimo de moeda para a economia.</p> <p>Se há mais moeda, o valor dela desce, e os preços todos sobem. A este fenómeno chamamos inflação. Isto significa que o valor circulante entre o que <b>se recebe</b> e o que <b>se dá</b> entrou em <b>desequilíbrio</b>, pelo que algo na cadeia de circulação, reteve ou <b>bloqueou</b> a corrente de <b>equilíbrios mútuos</b>.</p>
<p>A sociedade enfrenta um tradeoff de curto prazo entre inflação e desemprego.</p> <p>Através da <b>Curva de Phillips</b> pode-se verificar o tradeoff de curto prazo de inflação e desemprego, isto é, Phillips provou que, anos com baixo desemprego tendem a apresentar</p>	<p>A sociedade enfrenta um tradeoff de curto prazo entre inflação e desemprego.</p> <p>Através da <b>Curva de Phillips</b> pode-se verificar o tradeoff de curto prazo de inflação e desemprego, isto é, Phillips provou que, anos com baixo desemprego tendem a apresentar baixa inflação.</p> <p><b>O desemprego desequilibra a livre</b></p>

<p>baixa inflação.</p> <p>Em períodos de um ou dois anos a inflação e o desemprego tendem a seguir direcções opostas.</p>	<p><b>circulação de bens e serviços, retirando pessoas à cadeia de consumo. A injeção de mecanismos artificiais (injecção de moeda) para garantir a circulação, apenas torna mais pesada a má circulação, sendo uma solução condenada à perda e ao agravamento da situação.</b></p> <p>Em períodos de um ou dois anos a inflação e o desemprego tendem a seguir direcções opostas.</p>
---	--

**Tabela II:** Resumo dos aspectos essenciais da economia de comunhão

	<b>Cultura do Dar</b>	<b>Cultura da Unidade</b>	<b>Lucro=Recurso</b>	<b>Humanização Economia/Org.</b>
<b>Finalidade</b>	Partilhar os bens e ocupar-se da comunhão entre os seres humanos.	Trabalhar em vista da unidade e da fraternidade de todos os seres humanos.	Destinar parte do lucro da empresa para os necessitados.	Colocar o ser humano e o ecossistema no centro.
<b>Cultura da Partilha</b>	Um possível antídoto para a "cultura do ter" que prevalece na economia.	Nem sempre ela significa despojar-se de algo para doá-lo.	Racionalidade Expressiva. "Pescar com o pobre".	Gratuidade. Reciprocidade.
<b>Homens e Mulheres Novos</b>	São aqueles que se dispõem a viver a radicalidade da vida evangélica com autenticidade.	Inserem o Evangelho em todas as realidades dos mundos da economia, do trabalho, da política, do direito, da saúde, da	Trabalham juntos para praticar os invioláveis direitos e valores humanos e do <b>bem comum</b> .	Os bens não se movem sozinhos. Relacionalidade dos <i>Stakeholders</i> .

		escola, da arte.		
<b>Escolas de Formação para Empresários</b>	Desenvolver uma formação adequada para a cultura da partilha.	Desenvolver uma Competência empresarial técnica, mas que inclua, Sobretudo: a fraternidade e a solidariedade.	Olhar para o Outro. Alteridade. “Homem Novo”.	Cultura da Comunhão.

Fonte: Revista Cadernos de Administração nº 01 Jan/Jun 2008 (*adaptado*)<sup>152</sup>

---

<sup>152</sup> Bruni; Uelmen (s/d)



**Tabela III-** Contribuições das Empresas (2011/2012 – Valores em EUROS)

Região	Entradas	Saídas para os necessitados					Saídas para a cultura	
		Actividades produtivas	Bolsas estudo	Complem. Renda	Tratam. médicos	Habitação	Formação	Estruturas e comunic.
África do Sul	0	0	0	800	500	700	0	0
Albânia	0	0	0	0	0	0	0	0
Alemanha	28.000	0	0	0	0	0	0	0
Angola	0	0	2.050	0	3.936	2.870	0	0
Argélia	0	0	480	900	500	0	0	0
Argentina	47.907	0	0	0	0	0	20.000	32.313
Austrália	0	0	0	0	0	0	0	0
Áustria	8.575	0	0	0	0	0	0	0
Bélgica	161.933	0	0	0	0	0	0	0
Brasil	121.937	0	48.419	0	0	0	0	15.000
Camarões	0	0	1.250	3.360	1.950	1.320	0	0
Canadá	7.972	0	0	0	0	0	0	0
Chile-Bolívia	3.798	40.000	0	0	0	0	0	0
China	0	0	0	0	0	0	0	0
Colômbia	0	0	8.248	1.315	1.877	576	0	0
Coreia	0	0	0	0	0	0	0	0
Costa de Marfim	0	10.230	533	0	410	0	0	0
Egipto	0	0	1.845	615	1.148	328	0	0
El Salvador	0	0	0	0	0	0	0	0
Eslováquia	0	0	0	0	0	0	0	0
Eslovénia	0	0	0	0	0	0	0	36.000
Espanha	18.565	0	0	0	0	0	0	0
EUA	33.252	0	0	0	0	0	0	0
Filipinas	50.724	0	13.415	820	1.640	410	8.000	5.000
França	47.882	0	0	0	0	0	0	0
Grã-Bretanha	2.390	0	0	0	0	0	0	0
Haiti	0	0	0	0	0	0	0	0
Holanda	3.864	0	0	0	0	0	0	0
Hungria	5.311	0	0	0	0	0	0	0
Índia	0	0	0	0	0	0	0	0
Irlanda	1.800	0	0	0	0	0	0	0
Itália	62.3	0	0	0	0	0	0	0
Japão	365	0	0	0	0	0	0	5.490
Jordânia	0	0	1.000	1.450	880	1.200	0	0
Líbano	0	0	0	2.651	1.711	2.437	0	0

Lituânia	0	0	0	0	0	0	0	0
Madagáscar	0	0	1.000	400	0	0	0	0
Malta	0	0	0	0	0	0	0	0
México	359	0	0	0	0	0	0	0
Nigéria	0	0	400	650	0	800	0	0
Paquistão	0	0	0	0	0	0	0	0
Polónia	250	0	0	0	0	0	0	0
Portugal	0	0	0	0	0	0	0	0
Quénia	0	0	1.532	6.500	1.394	2.214	0	0
R.D. Congo	0	0	4.428	4.141	10.168	4.879	0	0
República Checa	0	0	0	0	0	0	0	0
Rússia	0	0	0	0	0	0	0	0
Santo Domingo	0	0	1.580	0	0	0	0	0
Sudeste Asiático	0	0	3.972	1.840	167	792	0	0
Sudeste Europeu	1.282	0	51.037	36.693	2.952	5.707	6.000	0
Suíça	161.303	0	0	0	0	0	0	0
Tailândia	1.136	0	8.036	0	0	574	0	0
Terra Santa	0	0	1.230	492	246	0	0	0
Turquia	0	0	0	0	0	0	0	0
Uruguai	0	34.081	0	0	0	0	0	0
Venezuela	1.527	0	0	0	0	0	0	0
Saldo anos anteriores.	8.159	0	0	0	0	0	0	0
C. Movimento Foculares	0	0	0	0	0	0	0	0
I. U. Sophia	0	0	0	0	0	0	200.000	0
<b>Total</b>	<b>780.604</b>	<b>84.311</b>	<b>150.454</b>	<b>62.628</b>	<b>29.480</b>	<b>24.808</b>	<b>234.000</b>	<b>93.803</b>
C.administrat.								38.622
Noticiário e web								25.000
<b>Total</b>	<b>780.604</b>	<b>84.311</b>	<b>150.454</b>	<b>62.628</b>	<b>29.480</b>	<b>24.808</b>	<b>234.000</b>	<b>157.425</b>
Ainda ã atribuído								<b>37.499</b>
Distribuição %	100,0%	10,8%	19,3%	8,0%	3,8%	3,2%	30,0%	12,0%

Nota: Nestas tabelas, está descrito o nome do país onde está localizado o centro principal dos Foculares: onde diz, por exemplo, Egito, correspondem os lucros e contribuições do Egito, Líbia, Sudão e Tunísia.

**Tabela IV – Compensações Pessoais (2011/2012 – Valores em EUROS)**

Região	Entradas	Saídas para os necessitados			
		Bolsas estudo	Complem. Renda	Tratamentos médicos	Habitação
África do Sul	280	0	0	0	0
Albânia	0	5.904	1.722	1.640	1.394
Alemanha	28.346	0	0	0	0
Angola	0	0	0	0	0
Argélia	0	0	0	0	0
Argentina	9.546	6.704	22.325	15.072	11.856
Austrália	6.442	0	0	0	0
Áustria	10.799	0	0	0	0
Bélgica	11.312	0	0	0	0
Brasil	37.077	20.956	85.484	75.045	13.217
Camarões	0	0	820	1.170	0
Canadá	699	0	0	0	0
Chile-Bolívia	1.978	13.690	3.785	4.731	2.523
China	11.609	328	0	630	392
Colômbia	3.944	0	8.789	935	2.551
Coreia	9.868	3.280	984	0	0
Costa de Marfim	0	0	0	1.230	0
Egipto	638	0	0	984	0
El Salvador	3.986	3.903	18.949	10.345	4.198
Eslováquia	3.998	1.561	3.765	184	0
Eslovénia	4.882	0	0	0	0
Espanha	23.279	500	0	0	0
EUA	20.333	0	0	0	1.423
Filipinas	3.924	16.996	15.175	5.070	4.522
França	15.878	0	0	0	0
Grã-Bretanha	5.300	0	0	0	0
Haiti	0	0	0	0	210
Holanda	0	0	0	0	0
Hungria	1.073	0	0	0	0
Índia	0	2.996	806	240	403
Irlanda	3.250	0	0	0	0
Itália	177.967	0	1.000	0	7.514
Japão	10.015	0	0	0	0
Jordânia	850	0	0	0	0
Libano	3.672	1.366	595	1.129	0
Lituânia	0	280	1.410	350	0

Madagáscar	0	0	600	0	0
Malta	0	0	0	0	0
México	4.797	5.945	2.665	1.681	0
Nigéria	0	0	0	350	0
Paquistão	0	0	0	0	0
Polónia	3.446	3.280	4.510	3.280	7.790
Portugal	10.648	0	0	0	0
Quénia	509	0	0	1.928	0
R.D. Congo	0	0	0	4.264	1.025
República Checa	3.856	1.435	1.353	1.066	1.271
Rússia	0	4.838	4.428	2.870	2.542
Santo Domingo	0	0	0	1.000	0
Sudeste Asiático	1.305	0	0	0	0
Sudeste Europeu	3.674	0	7.193	8.954	15.350
Suíça	44.189	0	0	0	0
Tailândia	2.256	0	0	574	0
Terra Santa	1.150	0	738	3.444	492
Turquia	1.200	0	0	0	0
Uruguai	2.216	3.444	984	14.834	0
Venezuela	2.057	8.413	7.946	3.506	1.402
Saldo anos anteriores	20.000	0	0	0	0
Centros Mov. Foculares	36.390	0	0	0	0
I. U. Sophia	0	0	0	0	0
<b>Total</b>	<b>548.635</b>	<b>105.820</b>	<b>196.025</b>	<b>166.505</b>	<b>80.075</b>
C.administrat.					
Noticiário e web					
<b>Total</b>	<b>548.635</b>	<b>105.820</b>	<b>196.025</b>	<b>166.505</b>	<b>80.075</b>
Ainda ã atribuído			209		
Distribuição %	100,0%	19,3%	35,7%	30,3%	14,6%

Nota: Nestas tabelas, está descrito o nome do país onde está localizado o centro principal dos Foculares: onde diz, por exemplo, Egipto, correspondem os lucros e contribuições do Egipto, Líbia, Sudão e Tunísia.

**Tabela V:** Liderar é diferente de gerir

<b>Liderança</b>	<b>Gestão</b>
Pessoa	Coisa
Eficácia	Eficiência
Despertar potencialidades	Controlar
Fazer as coisas certas	Fazer as coisas bem
Foco	Velocidade
Transformação	Continuidade
A escada está apoiada na parede correcta?	Subir rapidamente a escada

(Fonte: Covey, 2004:36)

**Tabela V I - Entrevistas Realizadas**

Nome		Função	Tempo de empresa
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			

Fonte: Elaborado pela autora.